

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

MARIANA FERNANDES DE CARVALHO

**REORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA SUPRISUL LTDA:
APLICAÇÃO DO BUSINESS MODEL CANVAS**

Porto Alegre

2018

MARIANA FERNANDES DE CARVALHO

**REORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA SUPRISUL LTDA:
APLICAÇÃO DO BUSINESS MODEL CANVAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Maciel Reichert

Porto Alegre

2018

MARIANA FERNANDES DE CARVALHO

**REORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA SUPRISUL LTDA:
APLICAÇÃO DO BUSINESS MODEL CANVAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 11 de dezembro de 2018.

Banca examinadora:

Prof. Dra. Fernanda Maciel Reichert
Orientadora
UFRGS

Mestre Guilherme Freitas Camboim
UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, que contribuíram para os meus estudos e sempre acreditaram em mim. A minha irmã, que sempre me incentivou a “sair do lugar” – mesmo que isso signifique só fazer agachamento -, para mim é um impulso de vida em movimento. A minha mãe, em especial, por estar ao meu lado todos esses dias e ter frases mágicas que conseguem me acalmar, e ao meu pai, por me ajudar neste trabalho.

Ao Arthur, por sempre ter as palavras certas, me apoiar e estar ao meu lado durante todos os dias nesses últimos cinco anos.

As minhas amigas de infância (Bach, Manu e Schmitt) por estarem comigo na minha construção de vida. A Ana Flor, por ser a calma que eu precisava na última semana.

Aos amigos que construí na EA: sem vocês essa faculdade não teria graça, e eu não chegaria até aqui. Agradeço em especial à Gabi e ao Papi Soberano, que me acolheram no primeiro dia de aula, à Tai por ter seguido comigo em todas as ideias malucas de aulas pela manhã, noite e aos sábados. À Fe, por todas as caronas e risadas possibilitadas. Vocês foram e sempre serão muito especiais para mim.

À Prof. Dra. Fernanda Maciel Reichert, por toda a disponibilidade, paciência, atenção e conhecimento proporcionados durante a orientação deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo reorientar estrategicamente uma empresa do comércio varejista de suprimentos para escritórios, a partir da metodologia Business Model Canvas. A empresa atua no mercado desde 1995 e nunca desenvolveu algum tipo de planejamento estratégico, passando, atualmente, por dificuldades de crescimento. Utilizou-se, como procedimento metodológico, uma entrevista com roteiro semiestruturado com o sócio fundador da empresa para a construção do Quadro Canvas, e posteriormente, aplicou-se um questionário com questões, abertas, fechadas, e do tipo *Likert* aos clientes da empresa de modo a analisar suas percepções sobre o modelo. Os resultados demonstraram, entre algumas necessidades de melhorias, as poucas promoções, a qualidade dos produtos, a composição das entregas e a grande dependência de fornecedores, e como principais pontos fortes o atendimento e a confiança. Propuseram-se, como resultado, estratégias para cada uma das nove dimensões do Canvas, como por exemplo, o investimento em iniciativas para estimular o aumento de vendas com a criação de alguns tipos de promoções, construção de estoque para redução de erros de composição de entregas, e a busca de novos fornecedores para a redução de dependência e melhoria de qualidade dos produtos.

PALAVRAS-CHAVES: materiais de escritório; Business Model Canvas; estratégia; planejamento estratégico.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo reorientar estratégicamente una empresa del comercio al por menor de suministros para oficinas, a partir de la metodología Business Model Canvas. La empresa actúa en el mercado desde 1995 y nunca ha desarrollado algún tipo de planificación estratégica, pasando, actualmente, por dificultades de crecimiento. Se utilizó, como procedimiento metodológico, una entrevista con guión semiestructurado con el socio fundador de la empresa para la construcción del Cuadro Canvas, y posteriormente, se aplicó un cuestionario con cuestiones abiertas, cerradas, y del tipo *Likert* a los clientes de la empresa con el objetivo de analizar sus percepciones sobre el modelo. Los resultados demostraron, entre algunas necesidades de mejoras, las pocas promociones, la calidad de los productos, la composición de las entregas y la gran dependencia de proveedores, y como principales puntos fuertes la atención y la confianza. Se propusieron, como resultado, estrategias para cada una de las nueve dimensiones del Canvas, como por ejemplo, la inversión en iniciativas para estimular el aumento de ventas con la creación de algunos tipos de promociones, construcción de inventario para reducción de errores de composición de entregas, y la búsqueda de nuevos proveedores para la reducción de dependencia y mejora de calidad de los productos.

PALABRAS CLAVES: materiales de oficina; Business Model Canvas; estrategia; planificación estratégica.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Quadro Canvas do modelo de negócios.....	24
Figura 2 - Mapa da Empatia	26
Figura 3 - Mapa da Empatia aplicado.....	36
Figura 4 - Quadro Canvas aplicado	38
Figura 5 - Quatro áreas do Quadro Canvas do modelo de negócios	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de clientes novos X Frequência de compras	40
Tabela 2 - Distribuição de vendas por grupo 2017	45
Tabela 3 - Volume de compras por fornecedor	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas do processo de construção do Modelo de Negócios	27
Quadro 2 - Composição do questionário aplicado	31
Quadro 3 - Composição de produtos por grupo	44
Quadro 4 - Canvas X Percepção dos clientes	74

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Ramos de empresas dos clientes	55
Gráfico 2 - Ramos de empresas dos clientes agrupados.....	55
Gráfico 3 - Frequência de compras dos clientes.....	56
Gráfico 4 - Atributos escolha de empresa	57
Gráfico 5 - Motivos para a escolha da Suprisul.....	59
Gráfico 6 - Benefícios proporcionados pela Suprisul.....	60
Gráfico 7 - Problemas do segmento de suprimentos	61
Gráfico 8 - Pontos a melhorar na Suprisul.....	62
Gráfico 9 - Conscientização dos clientes sobre a empresa	64
Gráfico 10 - Preferência de canal para orçamentos	65
Gráfico 11 - Preferência de canal para compras	66
Gráfico 12 - Preferência de canal para novidades	66
Gráfico 13 - Grau de concordância serviço	68
Gráfico 14 - Formas de pagamento	71
Gráfico 15 - Percepção preços.....	72
Gráfico 16 - Probabilidade de indicação	72

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.2 OBJETIVO GERAL	13
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 ESTRATÉGIA.....	15
2.1.1 Conceitos de estratégia.....	15
2.1.2 Planejamento Estratégico	18
2.2 MODELO DE NEGÓCIOS	19
2.2.1 Conceitos de Modelo de Negócios	19
2.2.2 Modelo de negócio como criação de valor, vantagem competitiva e estratégia	20
2.3 MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS	21
2.3.1 Componentes do Modelo Canvas de Negócio	22
2.3.2 Técnicas de Design	24
2.3.3 Processo de construção do Modelo de Negócios	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3.1 ABORDAGEM.....	29
3.2 COLETA DE DADOS.....	30
3.2.1 Dados secundários	30
3.2.2 Dados primários	30
3.3 ANÁLISE DE DADOS	32
4 CONSTRUÇÃO DO MODELO CANVAS DE NEGÓCIO.....	34
4.1 MAPA DA EMPATIA APLICADO	35
4.2 O QUADRO CANVAS APLICADO.....	37
4.2.1 Segmento de clientes.....	39
4.2.2 Proposta de valor.....	41
4.2.3 Canais	42
4.2.4 Relacionamento com clientes.....	43
4.2.5 Fontes de receita	44
4.2.6 Recursos principais	46
4.2.6.1 Físicos.....	46
4.2.6.2 Humanos.....	47

4.2.6.3 Sistemas e redes.....	47
4.2.6.4 Financeiro	48
4.2.7 Atividades-chave.....	48
4.2.8 Parcerias principais.....	50
4.2.9 Estrutura de custos.....	51
4.2.9.1 Variáveis	52
4.2.9.2 Fixos	52
5 PERCEPÇÃO DO CLIENTE	54
5.1 SEGMENTO DE CLIENTES.....	54
5.2 PROPOSTA DE VALOR	57
5.3 CANAIS.....	63
5.4 RELACIONAMENTO COM CLIENTES E ATIVIDADES-CHAVE.....	67
5.5 PARCERIAS-CHAVE	70
5.6 FONTES DE RECEITA	70
5.7 SATISFAÇÃO.....	72
6 ANÁLISE COMPARATIVA: CANVAS X PERCEPÇÃO DOS CLIENTES	74
7 REORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	79
7.1 CLIENTES.....	80
7.2 OFERTA	82
7.3 INFRAESTRUTURA	82
7.4 VIABILIDADE FINANCEIRA	83
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	90
APÊNDICE B – PESQUISA APLICADA AOS CLIENTES	92
APÊNDICE C – CAMPO “OUTROS” DA QUESTÃO “QUAL O RAMO DA EMPRESA EM QUE TRABALHA?”	96

1 INTRODUÇÃO

O momento atual é de grandes desafios para as empresas, sejam elas pequenas ou grandes. As constantes transformações na ordem econômica, social e política somadas às inovações tecnológicas constituem um ambiente de crescente competitividade e clientes cada vez mais exigentes.

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) constituem um segmento de grande importância para a economia brasileira, visto que são fontes geradoras de emprego e renda. Segundo o SEBRAE (2011), as MPEs representam 27% do Produto Interno Bruto do país, e no caso do comércio brasileiro, respondem por 53,4% da riqueza desse setor. Apesar de sua importância, as MPEs sofrem com altas taxas de mortalidade, que na maioria dos casos decorrem de alguns fatores econômicos, de má gestão financeira, e da falta de planejamento. Aquelas que sobrevivem às taxas de mortalidade iniciais necessitam realizar esforços para atender às demandas do mercado.

A capacidade de criar e sustentar a diferenciação e o valor perante os seus concorrentes e clientes influencia fortemente o desempenho de uma empresa em determinado mercado. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 34) “em uma economia extremamente competitiva, com compradores cada vez mais racionais diante de uma abundância de opções, uma empresa só pode vencer ajustando o processo de entrega de valor e selecionando, proporcionando e comunicando um valor superior”.

A estratégia é o caminho que a empresa deverá seguir para obter a vantagem competitiva. Desse modo, “é através do direcionamento da estratégia que se torna possível a reação rápida às alterações ambientais, a melhor exploração das oportunidades de mercado e o desenvolvimento de novas técnicas de administração” (COBRA, P. 16).

Dados os fatores que levam à turbulência ambiental, existe, cada vez mais, a necessidade de mudanças substanciais nas organizações, pois ajustes incrementais, na maioria das vezes, revelam-se insuficientes para garantir a competitividade e a sobrevivência. Em tais circunstâncias, a reorientação estratégica ganha destaque (Machado-da-Silva e Fernandes, 1998). A reorientação estratégica consiste na modificação da estrutura, dos processos e/ou da cultura da organização, que resultam de adaptações ambientais e alterações internas, com o intuito de possibilitar a consecução dos objetivos de maneira mais eficaz.

Para Richardson (2008), o modelo de negócios explica como as atividades da empresa trabalham juntas para executar sua estratégia, unindo, assim, a formulação e a implementação

da estratégia. Ainda nesta percepção, Shafer et al. (2005) percebem o modelo de negócios como um reflexo da estratégia realizada por uma empresa.

O Business Model Canvas é uma metodologia de planejamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. Proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), o quadro Canvas divide-se em nove partes que mostram a lógica de como uma organização pretende criar, distribuir e capturar valor, os quais cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

A Suprisul Ltda, objeto de estudo deste trabalho, é uma microempresa do comércio varejista de materiais para escritório presente no mercado de Porto Alegre desde 1995. Atua na venda de produtos de materiais de escritório, informática, copa e cozinha, higiene e limpeza atendendo clientes corporativos, em sua maioria de pequeno porte e prestadores de serviços.

Em uma análise realizada pela empresa no final do ano de 2017 verificou-se que, embora o número de novos clientes tenha atingido um nível expressivo naquele ano (159), apenas 26 realizaram a segunda compra. “Manter clientes após a realização da primeira venda tem se tornado cada vez mais importante e desafiante: a acirrada competição tem feito com que muitos clientes passem a ser ao mesmo tempo mais exigentes e menos leais” (SVIOKLA & SHAPIRO, 1995, P 1). No mercado de comércio de materiais de escritório essa lealdade é ainda mais difícil de ser adquirida, pois a concorrência é grande, os preços sofrem alterações constantes e a tecnologia ganha cada vez mais espaço.

Apesar do tempo de atividade, a empresa manteve-se pequena, sem crescimento expressivo. A falta de delimitação de objetivos a serem atingidos faz com que ela sobreviva apenas para o pagamento de salários e contas, não existindo uma proposta de valor definida que faça com que se diferencie dos seus concorrentes, fidelize clientes e aumente a sua competitividade. Segundo Porter (2000, p. 6), “se a proposta de valor é singular, o potencial do mercado é enorme, mas se alguém simplesmente vaga sem rumo e oferece um pouco de tudo, em troca, as possibilidades que oferece se reduzem”.

Tendo em vista o cenário atual de constantes mudanças, a busca por maior competitividade e as dificuldades enfrentadas pela Suprisul Ltda., **o presente trabalho visa reorientar a estratégica da empresa a partir da aplicação da metodologia Business Model Canvas.**

Assim, apresentam-se a seguir, os objetivos do estudo.

1.2 OBJETIVO GERAL

Reorientar estrategicamente a empresa Suprisul Ltda. a partir da aplicação da metodologia Business Model Canvas.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analisar os pontos positivos e negativos do modelo de negócios da empresa com a aplicação do Quadro Canvas;
- b) Analisar a percepção dos clientes sobre o modelo de negócios da empresa;
- c) Propor estratégias para a reorientação da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho justifica-se pela necessidade da empresa Suprisul Ltda. de compreender o seu modelo de negócios, para que possa se adaptar às mudanças ambientais e garantir o seu crescimento.

Embora a empresa possua mais de vinte anos, nunca realizou um planejamento estratégico, estando defasada quanto às alterações que o mercado sofreu nos últimos anos e as reais necessidades dos clientes. Dessa forma, compreender a percepção dos seus atuais clientes é peça fundamental para a realização de melhorias, e a partir desta pesquisa, as preferências e problemas enfrentados pelos mesmos na compra de suprimentos para escritório serão apontados.

Por fim, os estudos sobre reorientação estratégia a partir do Business Model Canvas para empresas do setor de material de escritório são quase inexistentes. A confecção deste quadro propiciará, portanto, uma melhor visão sobre o panorama deste segmento, trazendo

informações relevantes, não só para a empresa objeto de estudo, como também para outras empresas do segmento.

Desse modo, após a introdução será apresentado o capítulo do estudo que corresponde ao referencial teórico, abordando os conceitos de estratégia, planejamento estratégico, modelagem de negócios e a metodologia Business Model Canvas, assim como suas importâncias e aplicações a partir de diferentes autores. Em seguida, no capítulo 3, serão explicados os procedimentos metodológicos: características, abordagem, coleta e análise de dados.

O trabalho seguirá com o capítulo 4 referente à construção do Quando Canvas da empresa Suprisul, e a análise da pesquisa aplicada aos clientes, no item 5. A posteriori, as comparações entre o modelo de negócios atual e as percepções dos clientes serão realizadas. Por fim, apresentam-se as estratégias criadas para a reorientação da organização e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo objetiva apresentar os conceitos que coordenam o conteúdo deste trabalho. Assim, no primeiro momento serão abordadas as diferentes definições de estratégia ao longo da história e autores, após, o entendimento sobre planejamento estratégico, sua importância e formas serão explicitados de modo a introduzir o assunto “modelagem de negócios”. Por fim, como método de modelagem de negócios será apresentado o Business Model Canvas, seus conceitos, dimensões, e etapas de construção.

2.1 ESTRATÉGIA

2.1.1 Conceitos de estratégia

A estratégia é peça fundamental no ramo dos negócios. Contudo, a literatura da administração estratégica é extremamente vasta e seu conceito vem sendo debatido desde o seu surgimento no meio militar, existindo, assim, diferentes abordagens sobre o assunto. Conforme Lafley e Martin (2014, p.12), “a estratégia é uma disciplina relativamente jovem”:

Até meados do século passado, boa parte do que as pessoas agora pensam como estratégia era simplesmente categorizada como gerenciamento. Assim, não é de admirar que muitas organizações lutem para definir o que é estratégia e para descobrir uma forma de criar uma estratégia útil; não há uma definição única, clara e predominante de estratégia; tampouco consenso como construir uma. (LAFLEY & MARTIN, 2014, P.12).

Segundo Ansoff (1965), um dos pioneiros no campo da estratégia empresarial com o seu livro “*Strategy and Structure*”, o conceito de estratégia baseia-se na visão de que a mesma é aplicada como regras de decisão para orientação do comportamento de uma organização em condições de desconhecimento parcial, nas quais apenas uma parte das opções é conhecida. Essa definição traz a ideia de que a previsão do futuro é impossível, mas que apesar dos comedimentos, as organizações não podem entrar em um estado de estagnação, devendo tomar decisões e executar ações.

Andrews (1971) aborda a estratégia como “o conjunto dos objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”. Em seus estudos, o autor introduz o a ideia de ambiente externo e sua influência na formulação de uma estratégia a partir da análise SWOT (*do inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*).

Assim sendo, de acordo com Mendes (2012) baseado no conceito de Andrews (1971), uma boa estratégia de mercado poderia ser resumida em: (1) reforçar os pontos fortes, a ponto torna-los uma vantagem competitiva, (2) reduzir pontos fracos, com o intuito de reduzir a vulnerabilidade do negócio, (3) aproveitar as boas oportunidades para tornar a empresa mais rentável e, por fim, (4) precaver a empresa contra as ameaças que surgem a cada momento.

Oliveira (2005, p. 190) corrobora com a ideia anterior ao afirmar que o conceito básico de estratégia “está relacionado à ligação da empresa com o seu ambiente”. E, nessa circunstância, a empresa busca definir e operacionalizar estratégias que maximizam o resultado da interação estabelecida.

Mintzberg et. al (2010) afirmam, por sua vez, que a estratégia não requer apenas uma definição, mas uma série delas, as quais não são excludentes, e sim compatíveis. Assim, constituem-se os cinco P’s da estratégia:

- a) Plano: estratégia como direção a ser seguida, como guia ou curso de ação para o futuro da organização;
- b) Padrão: estratégia como coerência de comportamento da organização ao longo do tempo;
- c) Posição: estratégia como localização de determinados produtos em determinados mercados;
- d) Perspectiva: estratégia como maneira de uma organização fazer as coisas;
- e) *Ploy* (traduzido como “truque”): estratégia como manobra utilizada pela organização para enganar os concorrentes.

De acordo com Porter em seu livro *Vantagem Competitiva*, “a estratégia já não é mais apenas uma visão ampla, mas a configuração específica de atividades que uma empresa adota em comparação com suas rivais”. (PORTER 1989, P. 17). “A estratégia torna-se a escolha do conjunto específico de atividades alinhadas com objetivo de proporcionar um determinado *mix* de valor a um grupo específico de clientes” (PORTER 1989, P. 17), criando vantagem competitiva. Lafley e Martin (2017) consentem com esse conceito de que estratégia corresponde a escolhas para vencer em um mercado e gerar vantagem competitiva ao

aduzirem a ideia de que “estratégia é um conjunto coordenado e integrado de cinco escolhas: de uma ambição vencedora, de onde jogar, de como vencer, das principais competências e dos sistemas de gestão”.

A visão de estratégia baseada na competitividade esteve fortemente presente no meio empresarial e acadêmico durante certo tempo, e para Kim e Mauborgne (2005, pág. 25) “descrita dessa maneira, estratégia significa enfrentar um adversário e combatê-lo para a conquista de um determinado território limitado e constante”. Entretanto, surgem conceitos e estudos atuais que contrapõem essa percepção. A estratégia do “oceano azul” desenvolvida por W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2005) acaba por tornar mínima a importância dos concorrentes.

Para Kim e Mauborgne (2005) existem dois tipos de oceanos (mercados): os azuis e os vermelhos. Entende-se por oceano vermelho o espaço de mercado onde tudo é uma competição, correspondendo às indústrias e espaços já conhecidos e com regras definidas, onde a competição é extremamente grande, fazendo com que os lucros diminuam. Oceano azul, por outro lado, são os setores inexistentes, sendo criado no momento em que a empresa explora o espaço de mercado desconhecido, a partir da identificação de uma boa oportunidade de negócio e de um público-alvo correto para o seu produto, por exemplo. Com isso, os autores defendem que as empresas, em suas formulações estratégicas, não devem se preocupar com a concorrência, e sim criar algo inovador e de valor, aceitando a “força diferenciadora do mundo dos negócios: a capacidade de criar novos espaços de mercado inexplorados” (KIM & MAUGBOURNE, 2005, P.25).

Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2002) afirmam que a estratégia possui quatro funções: dar o rumo; concentrar esforços; definir a organização e ser fonte de coerência. Assim a ela serve como orientação para a empresa, guiando o caminho a seguir, além disso, permite a coordenação e canalização de esforços. Ao definir a organização, a estratégia serve como forma de as pessoas compreenderem a empresa e a diferenciarem das demais. Por fim, ao servir como fonte de coerência traz a ordem, ou seja, uma estrutura de forma a simplificar a ação. Dessa forma, compreende-se que a estratégia tem como um de seus papéis resolver os problemas a longo prazo das organizações para a consecução de objetivos, contudo, deve-se sempre ter em mente que as mudanças são constantes no mundo dos negócios e a mesma deve ser atualizada em consonância a esse fato.

Uma das formas de construção de estratégias é através do planejamento estratégico, o qual, segundo Oliveira (2005) caracteriza-se como um processo empregado para o alcance de uma situação futura desejada, de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor

concentração de esforços e recursos pela empresa. A próxima seção apresentará a definição de planejamento estratégico, sua importância e meios de aplicação.

2.1.2 Planejamento Estratégico

“O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado (OLIVEIRA, 2005, P. 35,)”. De acordo com Drucker (1962, pág. 131, apud Oliveira 2005, pág. 36) “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas as implicações futuras de decisões presentes”.

É através do direcionamento estratégico que as organizações podem reagir as turbulências do ambiente, explorar as oportunidades do mercado e desenvolver novas técnicas de administração (Cobra, 1995). Para Serra (2008), se bem executado, o planejamento ajudará o empreendimento na concretização de sua visão, na correção de rumos e encontro de oportunidades.

Ackoff (apud Oliveira, 2005) afirma que o principal benefício não está no resultado do planejamento, mas no processo de desenvolvimento. Esse tema aborda a importância do responsável pela elaboração, que deve facilitar o processo de modo a envolver todas as áreas pertinentes no projeto.

Para Oliveira (2005, pág. 35), o planejamento “pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa”. Desse modo, o procedimento engloba modos de pensar, indagações, e questionamentos sobre “o que fazer”, “como fazer”, “quando fazer”, “para quem fazer”, “por que”, “por quem” e “onde”.

A construção do planejamento pode ser realizada de diferentes formas de acordo com a literatura, e uma delas é a modelagem de negócios, ao compreender que o último representa o modo com que a empresa seleciona os clientes, se diferencia, define suas estratégias, direciona os recursos e detém o lucro. Assim, com a construção do modelo pode-se compreender melhor a empresa e seu funcionado, de modo a avaliar e traçar as estratégias necessárias para melhorias e crescimento.

2.2 MODELO DE NEGÓCIOS

2.2.1 Conceitos de Modelo de Negócios

Traçar um retrato fiel do mercado, compreendendo os clientes, concorrentes e fornecedores, por exemplo, é extremamente importante para a segurança de quem visa empreender ou promover inovações em um negócio. De acordo com Perry (2001) citado por Vianna (2017) existe uma relação entre falta de planejamento e mortalidade de uma empresa.

Os modelos de negócios foram grandes integrantes do comportamento comercial e econômico desde os tempos pré-clássicos (Teece, 2010), contudo, o tornou-se conhecido com o surgimento da internet, na década de 1990, e desde então, vem sendo fortalecido. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2002, pág. 1) o modelo de negócios “representa uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e seus relacionamentos e permite expressar a lógica de negócios de uma empresa específica”.

Slywotzky (1995) entende o modelo de negócios como a totalidade de como uma empresa seleciona seus clientes, define e diferencia suas ofertas, define as tarefas que executará e terceirizará, configura seus recursos, cria utilidade para os clientes, e captura o lucro. Essa descrição desenvolvida por Slywotzky (1995) pode ser separado em pilares simples descritos por Markides (1999): “o que”, “quem” e “como” que constituem um negócio. Osterwalder e Pigneur (2002) adicionam a esses pilares o termo “quanto”. Assim, esses pilares expressam o que uma empresa oferece, com quem ela se relaciona, de que forma isso pode ser realizado e quanto pode existir de ganho.

Conforme Chesbrough (2010) um modelo de negócios preenche as seguintes funções:

- a) Articula a proposta de valor;
- b) Identifica um segmento de mercado e especifica o mecanismo de geração de receita;
- c) Define a estrutura da cadeia de valor necessária para criar e distribuir a oferta e os ativos complementares necessários para apoiar a posição na cadeia;
- d) Detalha o mecanismo de receita (s) pelo qual a empresa será paga pela oferta;
- e) Estima a estrutura de custos e o potencial de lucro;
- f) Descreve a posição da firma dentro da rede de valor que vincula fornecedores;

g) Formula a estratégia competitiva pela qual a empresa inovadora vai ganhar e manter vantagem sobre os rivais.

Em um estudo de revisão da literatura realizado por Zott et. al (2010) revelou-se que o modelo de negócios tem sido abordado de três principais formas: (1) e-business e o uso da tecnologia da informação nas organizações; (2), como criação de valor, vantagem competitiva e desempenho da empresa; e questões estratégicas e (3) inovação e gestão de tecnologia. Em conformidade com o tema deste trabalho será abordada a visão de questões de criação de valor, vantagem competitiva e estratégia a seguir.

2.2.2 Modelo de negócio como criação de valor, vantagem competitiva e estratégia

De acordo com Zott et al. (2010) os mecanismos de criação de valor vão além do valor que pode ser criado da inovação schumpeteriana, da formação de redes estratégicas entre empresas, da exploração de competências diferenciadas de cada empresa, e da configuração da cadeia de valor. O locus da criação de valor para Amit e Zott (2001) corresponde às fronteiras relacionadas às empresas e às indústrias.

Dessa forma, segundo os autores (2001), as estruturas anteriores quando usadas de forma isolada não podem abordar a criação total de valor. Assim, são propostas quatro fontes potenciais que criam o valor por meio de modelos de negócios, que quando presentes em conjunto reforçam a eficácia do outo: novidade; lock-in; complementaridades; e eficiência.

Compreende-se, portanto, que para que as empresas prosperem em meio às mudanças, novos modelos de negócios devem ser desenvolvidos (Hamel, 2000), ocorrendo a criação de valor e a captura de valor em uma rede de valor, incluindo fornecedores, parceiros e canais que aumentam os recursos da empresa.

Porter (1989, p. 2) afirma que “a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa”. De acordo com Hamel (2000) as empresas não executam os seus modelos em um vácuo competitivo, elas competem por meio de seus modelos de negócios. Assim, o modelo de negócios corresponde a uma fonte potencial de vantagem competitiva (Markides e Charitou, 2004).

A identificação de modelos de negócio como vantagem competitiva traz a ideia de que eles exercem um papel central no desempenho de uma empresa. Buscando compreender o desempenho de um modelo de negócios, Giesen et al. (2007) verificaram em um estudo, que cada tipo de inovação de um modelo de negócios pode obter sucesso. Além disso, ainda segundo os autores, a inovação em modelos corporativos com foco em colaboração e parcerias externas é mais eficaz em empresas mais antigas, quando comparado com as mais novas, por exemplo.

O modelo de negócios e as ideias centrais das estratégias corporativas estão amplamente conectados. Zott e Amitt (2008) afirmam que as empresas que atendem as mesmas necessidades dos clientes e visam estratégias parecidas podem fazê-lo com modelos de negócios extremamente distintos, assim, os modelos de negócios e a estratégia são complementares, e não substitutas.

Embora a ênfase tradicional teórica da estratégia esteja baseada na competitividade, na captura de valor e na vantagem competitiva, os modelos de negócios concentram-se mais na cooperação e criação conjunta de valor (Magretta, 2002). Além disso, os modelos de negócio também se voltam muito à figura do cliente. E mesmo que existam essas diferenças de conceitos, o modelo de negócios reflete a estratégia de uma empresa.

A modelagem de negócios mostra-se, portanto, importante na constituição e vida de uma empresa. Os estudiosos citam diferentes técnicas de modelagem e prototipagem, como o Plano de Negócios, Lean Startup e Business Model Canvas. Enquanto o Plano de Negócios é um documento longo e descritivo, o qual possui a natureza do negócio, o Business Model Canvas pode ser constituído por uma única página, sendo uma das mais novas metodologias para tal. Será tratado, na próxima seção, o Canvas Modelo de Negócios, metodologia escolhida para o presente trabalho.

2.3 MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS

Desenvolvida por Alex Osterwalder e Yves Pigneur e amplamente divulgada com a publicação do livro “*Business Model Generation – Inovação em Modelo de Negócios*”, o Business Model Canvas é uma ferramenta de planejamento estratégico, que permite uma empresa desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes.

O Business Model Canvas fundamenta-se em um mapa visual da empresa descrito em nove componentes básicos, os quais, segundo Osterwalder e Pigneur (2011, pág. 15) “correspondem à lógica de como uma organização pretende gerar valor”, sendo eles: Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades-Chave, Parcerias Principais e Estrutura de Custo.

2.3.1 Componentes do Modelo Canvas de Negócio

Abaixo serão descritos os nove componentes que integram o Modelo Canvas de acordo com a definição de Osterwalder e Pigneur (2011):

- a) Segmento de clientes: os clientes são a alma de qualquer modelo de negócios. Esse item define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa visa alcançar e servir. Pode-se definir um ou vários segmentos, pequenos ou grandes, buscando satisfazer necessidades em comum, competindo à empresa decidir quais segmentos servir e quais ignorar. Mercado de massa, nicho de mercado, segmentado, diversificado e mercados multilaterais são alguns exemplos de tipos de segmentos de clientes;
- b) Proposta de valor: é o motivo pelo qual os clientes optam por uma empresa e não por outra, descrevendo o conjunto de bens e serviços que geram valor. Ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor. Os valores podem ser quantitativos (ex.: preço, velocidade do serviço) ou qualitativos (ex.: design, experiência do cliente). É importante que esteja destacado neste componente o que diferencia a empresa das demais;
- c) Canais: descreve como a empresa se comunica com seus clientes para entregar uma proposta de valor. Os canais possuem cinco fases distintas (conhecimento, avaliação, compra, entrega e pós-venda), podendo, assim, abrigar apenas uma fase, ou todas elas. Os canais podem ser diretos, indiretos, particulares ou de parceria;
- d) Relacionamento com clientes: figura os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos específicos de clientes. As relações podem variar desde pessoais até automatizadas. O relacionamento com clientes deve ser baseado nos seguintes pilares: conquista do cliente; retenção do cliente; e ampliação das vendas. A assistência pessoal, assistência pessoal dedicada, *self-service*, serviços automatizados, comunidades e cocriação são alguns exemplos de relacionamento;

e) Fontes de receita: a entrega da proposta de valor ao segmento de cliente gera receita para a empresa. Assim, “uma empresa deve-se questionar: que valor cada segmento de clientes está disposto a pagar?” (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011, P. 30). Um modelo de negócios pode envolver dois tipos diferentes de fontes de receita: as transações de renda resultantes de pagamento único; e a renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega de uma proposta de valor aos clientes ou do suporte pós-compra. Venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimos/aluguéis e licenciamento são formas de gerar receita;

f) Recursos principais: descreve os recursos mais importantes exigidos para o funcionamento de um modelo de negócios. Eles permitem que a empresa crie e ofereça sua proposta de valor, alcance mercado, mantenha relacionamentos e gere receita. Os recursos principais podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, variando a cada tipo de modelo de negócios;

g) Atividades-chave: corresponde as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócios funcionar com sucesso. As atividades podem variar conforme o modelo e são fundamentais para que a empresa crie e ofereça a proposta de valor, mantenha relacionamento e obtenha renda. Podem ser categorizadas em produção, resolução de problemas e plataforma/rede;

h) Parcerias principais: trata da rede de fornecedores e parceiros que colocam o modelo de negócios em funcionamento. Empresas criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos. Quatro tipos diferentes de parcerias podem ser descritos: alianças estratégicas entre não competidores; parcerias estratégicas entre concorrente (coopetição); joint ventures para desenvolver novos negócios; e relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis. Otimização e economia de escala, redução de riscos e incertezas e aquisição de recursos e atividades particulares são motivações para as empresas realizarem parcerias;

i) Estrutura de custo: Abrange todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios específico. Criar e oferecer valor, manter o relacionamento com clientes e gerar receita incidem em custos. Tais custos podem ser calculados com relativa facilidade depois de definidos os recursos principais, atividades-chave e parcerias principais. Existem duas classes de estruturas: as direcionadas pelo custo e as direcionadas pelo valor. Podem ter as seguintes características: custos fixos, custos variáveis, economias de escala e economias de escopo.

Figura 1 - Quadro Canvas do modelo de negócios



Fonte: Adaptado de SEBRAE (2013, P. 9)

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, pág. 42) “os nove componentes de um modelo de negócios formam a base para o Quadro Canvas de Modelo de Negócios”. “Esses componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira”. (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011, P. 15), estando divididas em questões a serem respondidas conforme ilustrado na Figura 1. As técnicas de Design propostas pelos autores para a montagem do Quadro serão tratadas na próxima subseção.

2.3.2 Técnicas de Design

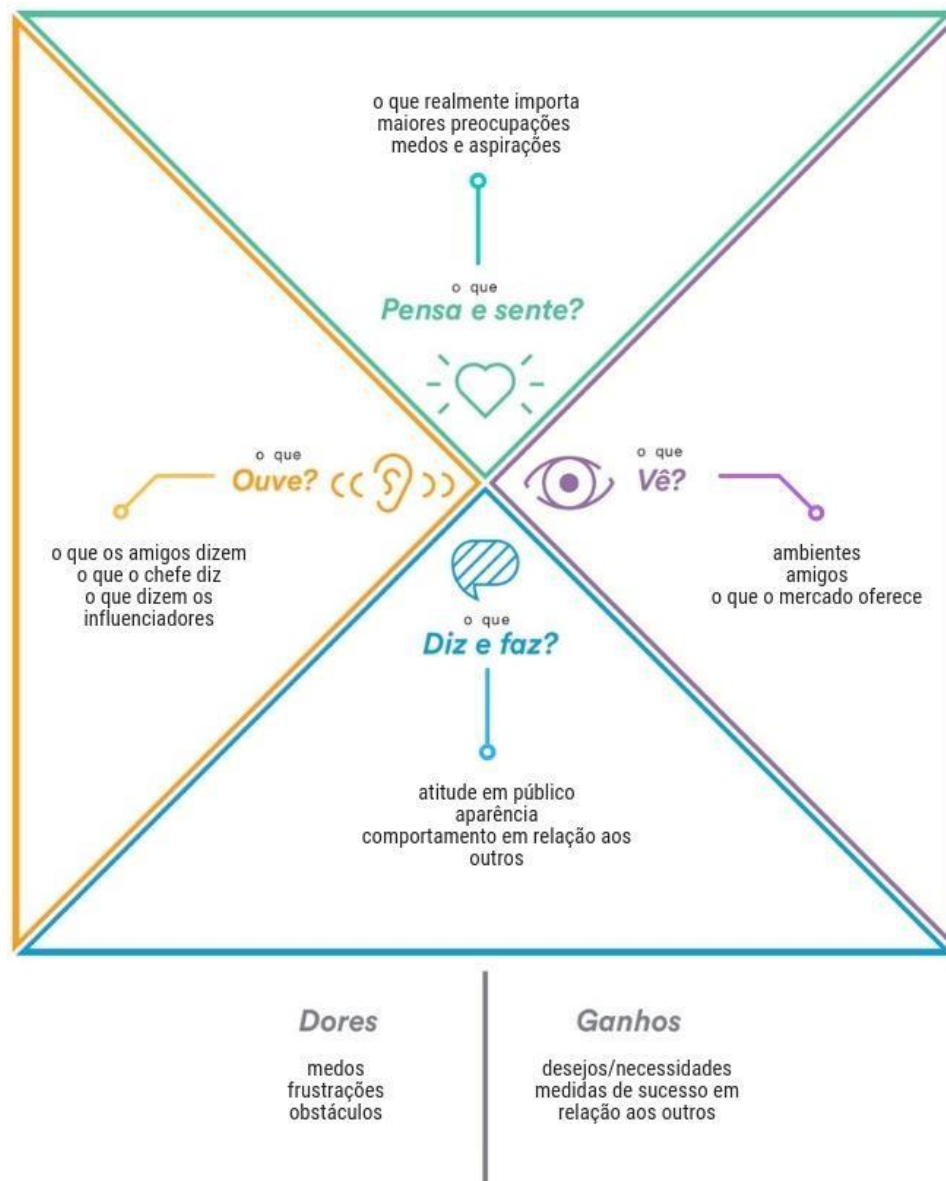
Osterwalder e Pigneur (2011) apresentam seis diferentes técnicas e ferramentas advindas do mundo do *design* que facilitam o processo de projeção de modelos de negócios inovadores e melhores: Insights dos Clientes, Ideação, Pensamento Visual, Protótipos, Contando Histórias e Cenários. Neste trabalho foram utilizadas as técnicas de Insight dos Clientes e Pensamento Visual, os quais serão descritos a seguir.

A técnica de Insight dos Clientes constitui o modelo de negócios pelos olhos do cliente, compreendendo o seu ambiente, dia a dia, preocupações e inspirações. Conforme exposto por Osterwalder e Pigneur (2011, p. 128), “as empresas investem pesado em pesquisa de mercado, mas ainda assim acabam negligenciando a perspectiva do cliente ao projetar produtos e serviços - e também Modelos de Negócios”. É importante salientar que esse fato não torna o pensamento do cliente único na construção de um modelo, embora deva ter grande importância, alimentando as escolhas da organização em relação à Proposta de Valor, Canais de Distribuição, Relacionamento com Clientes e Fluxo de Receita.

O desafio dessa técnica, de acordo com os autores, é compreender de fato o que querem os clientes, e não apenas questioná-los. Além disso, é preciso compreender quais clientes a empresa deve ouvir e quais deve ignorar.

Utiliza-se o Mapa da Empatia (Figura 2) para a análise dos clientes, permitindo o desenvolvimento de um modelo de negócios fortificado, pois o perfil levantado guiará o design para a construção de melhores propostas de valor que agradem aos clientes. O perfil do cliente é construído, então, a partir de seis perguntas: (1) “O que ela vê?; (2) “O que ela escuta?; (3) “O que ela realmente pensa e sente?; (4) “O que ela diz e faz?; (5) “Qual a sua dor?; (6) “O que ganha a cliente?”. Assim, o mapa “permite compreender melhor aquilo que o cliente está realmente disposto a pagar” (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011, P.131).

Figura 2 - Mapa da Empatia



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011, p. 130)

Tratando-se da técnica do pensamento visual, ela enfatiza o valor do pensamento visual para a construção de modelo de negócios. Conforme Osterwalder e Pigneur (2011, p. 148) “o mundo dos negócios sempre faz uso frequente de técnicas visuais, como diagramas e tabelas”. Contudo, essas técnicas são pouco utilizadas para discutir e definir temas de negócio. A utilização de recursos visuais torna tangível facilita e favorece a compreensão, o diálogo, a exploração e a comunicação. Assim, sugere-se a utilização de *post-its* com o Quadro Canvas do modelo de negócio.

Dessa forma, entende-se que as duas técnicas foram utilizadas buscando facilitar e tornar visual a confecção. A próxima subseção trará as cinco etapas do processo de construção do Modelo de Negócios definidas por Osterwalder e Pigneur (2011).

2.3.3 Processo de construção do Modelo de Negócios

Osterwalder e Pigneur (2011) propõem um processo genérico e adaptável às necessidades específicas de uma organização para a construção de modelos de negócios. Cada processo de construção de um modelo é único e apresenta seus próprios desafios, partindo, cada empresa, de pontos diferentes, podendo personalizá-lo a seu modo.

A inovação de um Modelo de Negócios resulta, conforme Osterwalder e Pigneur (2011), de um destes quatro objetivos: satisfazer as necessidades existentes do mercado ainda não atendidas; apresentar ao mercado novas tecnologias, novos produtos ou serviços; aprimorar, provocar ou transformar um mercado existente com um modelo de negócios melhor; ou criar um mercado inteiramente novo.

Em empresas já estabelecidas no mercado, o modelo de negócio e a estrutura organizacional acabam refletindo nos esforços de inovação. Dessa forma, conforme os autores, o esforço, normalmente, possui uma destas quatro motivações: agir reativamente frente a uma crise do modelo existente; ajustar e aprimorar o modelo existente visando adaptá-lo a um ambiente em mutação; levar novas tecnologias, novos produtos ou serviços ao mercado; explorar e testes novos modelos preparando a organização para o futuro.

O processo de construção de Modelos de Negócios proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), divide-se em cinco fases: Mobilização, Compreensão, Design, Implementação e Gerenciamento. O Quadro 1 descreve cada fase.

Quadro 1 - Etapas do processo de construção do Modelo de Negócios

FASE	DESCRIÇÃO
Mobilização	Preparando o cenário - Reunir todos os elementos para o design de Modelo e Negócios de sucesso. Crie conscientização da necessidade de um novo modelo, descreva a motivação por trás do projeto e estabeleça uma linguagem comum para descrever, projetar, analisar e discutir os Modelos de Negócios.

Compreensão	Imersão – Mergulhar no conhecimento relevante: clientes, tecnologia, e ambiente. Coletar informações, entrevistar especialistas, estudar clientes potenciais e identificar necessidades e problemas.
Design	Questionamento - Transformar a informação e os ideais da fase anterior em protótipos que possam ser explorados e testados. Após um questionamento intensivo de cada Modelo de Negócios, selecione o mais satisfatório.
Implementação	Execução - Implementar o modelo selecionado.
Gerenciamento	Evolução - Configurar as estruturas de gerenciamento para continuamente monitorar, avaliar e adaptar ou transformar seu Modelo de Negócios.

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

O próximo capítulo abordará os procedimentos metodológicos utilizados para o embasamento e construção do estudo, sua abordagem, coleta e análise de dados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo visa à reorientação estratégica da empresa Suprisul Ltda. a partir da aplicação do Modelo Canvas de Negócio, e desse modo, possui finalidade prática e dirigida a partir da geração de conhecimentos e de propostas para melhorias e soluções de problemas específicos. Assim, de acordo com Almeida (2016), enquadra-se como pesquisa de natureza aplicada, pois possui o intuito e a preocupação de aproveitamento do conhecimento gerado neste trabalho.

Tratando-se dos objetivos, este trabalho utiliza tanto os conceitos de pesquisa exploratória quanto descritiva, pois busca compreender em profundidade a empresa, a partir da análise de sua realidade e do contexto em que está inserida, para, através do conhecimento adquirido, formular o plano de ação e aplicar as ferramentas necessárias.

As pesquisas exploratórias dão uma visão global do fato ou fenômeno estudado, sendo um primeiro passo para uma análise mais aprofundada (OLIVEIRA, 2011), assumindo a forma de pesquisas bibliográficas e estudos de caso, no geral. Já a pesquisa descritiva, de acordo com Oliveira (2011, Pág. 55), permite uma análise mais aprofundada do problema de pesquisa em relação a aspectos sociais, políticos, percepções de diferentes grupos, comunidades, entre outros aspectos, pretendendo, segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 35) “descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade”, necessitando de técnicas de coleta de dados padronizadas.

3.1 ABORDAGEM

A abordagem qualitativa, assim como a quantitativa foram utilizadas neste estudo, uma vez que, de acordo com Oliveira (2011), ambas não são excludentes. Os fatos e fenômenos de pesquisas com a abordagem qualitativa são trabalhados, segundo Martinelli (1999, p.24 apud Oliveira, 2011, p.29), “através das principais técnicas: entrevistas, observações, análise de conteúdo, estudo de caso e estudos etnográficos”, apresentados de forma descritiva. A abordagem quantitativa, por sua vez, trata da quantificação de dados

obtidos através de informações que são coletadas por intermédio de questionários, entrevistas, observações e recursos e técnicas estatísticas, desde as mais simples como porcentagem média, até as mais complexas, como análise de regressão (OLIVEIRA, 1997, apud OLIVEIRA, 2011).

3.2 COLETA DE DADOS

A seguir serão apresentados os instrumentos aplicados para a coleta de dados secundários e primários. Para melhor entendimento, os dados secundários são aqueles que já se encontram disponíveis e foram alvos de estudos e análises, enquanto os primários são aqueles que ainda não passaram por esses processos (GOÉS, 2013).

3.2.1 Dados secundários

Com relação à coleta de dados secundários, desenvolveu-se o estudo bibliográfico para a análise e compreensão de conceitos, estudos já existentes, e do modelo a ser aplicado.

3.2.2 Dados primários

Para a coleta de dados primários, realizou-se, em um primeiro momento, uma entrevista semiestruturada em profundidade (APÊNDICE A) com o sócio fundador da empresa, conduzida com o objetivo de identificar o modelo de negócios da mesma. De acordo com Nique (2016), a técnica de entrevista possibilita uma relação mais estreita entre pesquisador e o entrevistado.

As questões foram construídas de modo a abranger as nove dimensões do Business Model Canvas desenvolvidas por Osterwalder e Pigneur (2011). O roteiro semiestruturado permite que, de acordo com o andamento da conversa, as perguntas sofram alterações e surjam novas ideias, o que acabou por ocorrer neste trabalho. Por fim, a entrevista foi realizada presencialmente, com duração de uma hora.

Posteriormente, de modo a coletar dados sobre as percepções dos clientes acerca do modelo de negócios da Suprisul, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa (APÊNDICE B). Para isso, utilizou-se o método *survey*, a partir do *site* “onlinepesquisa”, em função da facilidade de compartilhamento. O link do formulário foi enviado a 150 clientes por *e-mail*, utilizando o *mailing* da organização, tendo, no total, a colaboração de 64 clientes, com início no dia 17/09/18 e fim em 27/10/18.

Assim como na entrevista, as perguntas foram pensadas com a intenção de abranger as dimensões do Quadro Canvas, contudo, por não tratarem diretamente da visão dos clientes, dois temas não puderam ser abordados: estrutura de custos e recursos principais. Dessa forma, sete dos nove campos foram utilizados: segmento de clientes; proposta de valor; canais; relacionamento com clientes; atividades-chave; parcerias-chave; fontes de receita. E, em conjunto, uma pergunta de satisfação total foi adicionada para verificação do todo.

Os tipos de perguntas empregados foram: fechadas (resposta única e múltipla escolha), aberta, e do tipo *Likert*. O modelo fechado é definido, conforme Mathias (2017), como aquele no qual os respondentes devem selecionar uma ou mais alternativas dentre um conjunto de opções pré-definidos, enquanto o aberto permite que a opinião seja dada sem ser induzida por opções já fornecidas. As questões do tipo *Likert*, em conformidade com Frankenthal (2017), possuem uma ou mais questões afirmativas auto descritivas e, como opção de resposta, uma escala de pontos com descrições que abrangem extremos. Com isso, é possível verificar a intensidade da opinião do respondente a respeito de diferentes assuntos.

O Quadro 2 apresenta as dimensões do Quadro Canvas e as perguntas que compuseram cada uma, além de cada tipo aplicado:

Quadro 2 - Composição do questionário aplicado

DIMENSÃO	PERGUNTAS	TIPO
Segmento de clientes	Qual o ramo da empresa em que trabalha?	Fechada resposta única
	Com que frequência você realiza a compra de suprimentos?	Fechada resposta única

Proposta de valor	Quais os 3 principais fatores que fazem você escolher uma empresa para a compra de suprimentos?	Fechada múltipla escolha
	O que te faz escolher a Suprisul e não outras empresas?	Fechada múltipla escolha
	Qual o principal benefício que a Suprisul proporciona a você?	Fechada resposta única
	Quais os 3 principais problemas que você encontra nas empresas do segmento de suprimentos?	Fechada múltipla escolha
	Quais os 3 principais pontos a melhorar na Suprisul?	Fechada múltipla escolha
Canais	Como você conheceu a Suprisul?	Fechada resposta única
	Para você, a melhor forma de realizar ORÇAMENTOS é:	Fechada resposta única
	Para você, a melhor forma de realizar COMPRAS é:	Fechada resposta única
	Para você, a melhor forma de RECEBER NOVIDADES sobre preços e produtos é:	Fechada resposta única
Relacionamento com clientes	Por favor, indique o grau de concordância sobre o serviço prestado pela Suprisul:	Matriz likert de concordância com 5 pontos, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente
Atividades-chave		
Parcerias-chave	Você tem alguma ideia de parceria que poderíamos realizar juntos?	Aberta
Fontes de receita	Para você, a melhor forma de realizar PAGAMENTOS é:	Fechada resposta única
	Em sua opinião, em comparação com outras empresas do mesmo ramo, os nossos preços são:	Fechada resposta única
Satisfação total	Em uma escala de 1 a 10, qual a probabilidade de você indicar a nossa empresa?	Likert com 10 pontos, sendo 1 pouca e 10 muita

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Após a realização da etapa de coleta de dados, a análise dos mesmos foi desenvolvida. Os dados foram examinados de diferentes modos, conforme o instrumento utilizado em cada coleta. Inicialmente os dados secundários provenientes da pesquisa bibliográfica foram

analisados de modo a construir o embasamento do estudo. A partir da leitura crítica de diferentes autores os objetivos foram traçados e as metodologias aplicadas ao longo de todo trabalho puderam ser escolhidas.

Em seguida, os dados primários oriundos da entrevista realizada com o sócio fundador da empresa foram descritos com a utilização do Mapa da Empatia e do Quadro Canvas. Assim, cada um dos nove blocos foi construído, juntamente do mesmo, visando retratar a realidade da empresa de maneira fundamentada e analítica. Algumas informações secundárias geradas pela própria organização também foram empregadas neste estágio.

Após a confecção do Quadro Canvas o questionário aplicado aos clientes pode ser construído, fundamentado nas dimensões do modelo de negócio da Suprisul. Com os resultados obtidos foram feitas análises de frequência de natureza descritiva de modo a compreender a percepção dos clientes, comparando se o que é executado está de acordo com as reais necessidades e sinalizando problemas a serem resolvidos. Conforme Mattar (2011) apud Viana (2017) os métodos descritivos possuem a finalidade de gerar informações sumarizadas dos dados compreendidos no total de elementos da amostra estudada.

Posteriormente, para melhor elucidação, foi desenvolvido um quadro contendo os principais achados, entre o Canvas e a pesquisa. Por fim, com base na metodologia aplicada e nos dados obtidos, para a reorientação estratégica da empresa foram propostas diferentes estratégias em cada dimensão do modelo de negócios, tendo em vista melhorias e o crescimento da organização.

4 CONSTRUÇÃO DO MODELO CANVAS DE NEGÓCIO

O conceito de Modelo Canvas proposto por Osterwalder e Pigneur (2011) possibilita que a organização descreva e pense sobre o seu modelo de negócios de modo fácil e visual. Os autores dividem a criação do Canvas em 5 etapas: Mobilização, Compreensão, Design, Implementação e Gerenciamento. Contudo, por não ser um processo engessado, as etapas podem ocorrer simultaneamente ou em ordens diferentes, adaptando-se a situação e ao tipo de negócio.

Dessa forma, o presente trabalho utiliza de quatro termos empregados: a Mobilização, a Compreensão, o Design e o Gerenciamento. Como o objeto de estudo é uma empresa já existente, o modelo foi construído de forma a retratar a realidade da mesma, para, então criar melhorias e existir a possibilidade de um novo Quadro. Sendo assim, a etapa de Implementação não se fez necessária, visto que o negócio já funciona há anos e está sendo executado.

Executou-se a etapa de Mobilização, que corresponde a conscientização sobre a necessidade do projeto e de um novo modelo, a partir de conversa inicial com o diretor da empresa. Com isso foi possível identificar a emergência de a organização e seus funcionários compreenderem o seu modelo de negócio, as reais necessidades e problemas dos clientes, assim como a percepção deles em relação ao modelo, de modo a proceder a adaptação e reorientação da Suprisul às mudanças do ambiente visando o crescimento.

Em seguida, a fase de Compreensão, que visa a coleta de informações sobre os clientes e o negócio, foi executada. Para tanto, procedeu-se uma entrevista com roteiro semiestruturado em referências as nove dimensões do Quadro Canvas com o sócio diretor da empresa. Os dados coletados a partir dessa conversa foram empregados na construção, tanto do Mapa da Empatia, quanto do Canvas.

A etapa de Design retrata a transformação das ideias no modelo. Assim, primeiro foi implementada a ferramenta Mapa da Empatia, para entender o cliente atual, seus ganhos e problemas com esse tipo de produto e serviço. Logo após, com base nas técnicas de design aconselhadas por Osterwalder e Pigneur (2011) e nos dados coletados anteriormente, desenhou-se o Quadro do Modelo de Negócios.

Por fim, a etapa de Gerenciamento foi tratada como forma de avaliação do modelo. Para avaliá-lo, utilizou-se a pesquisa aos clientes, abordando as dimensões do quadro, as

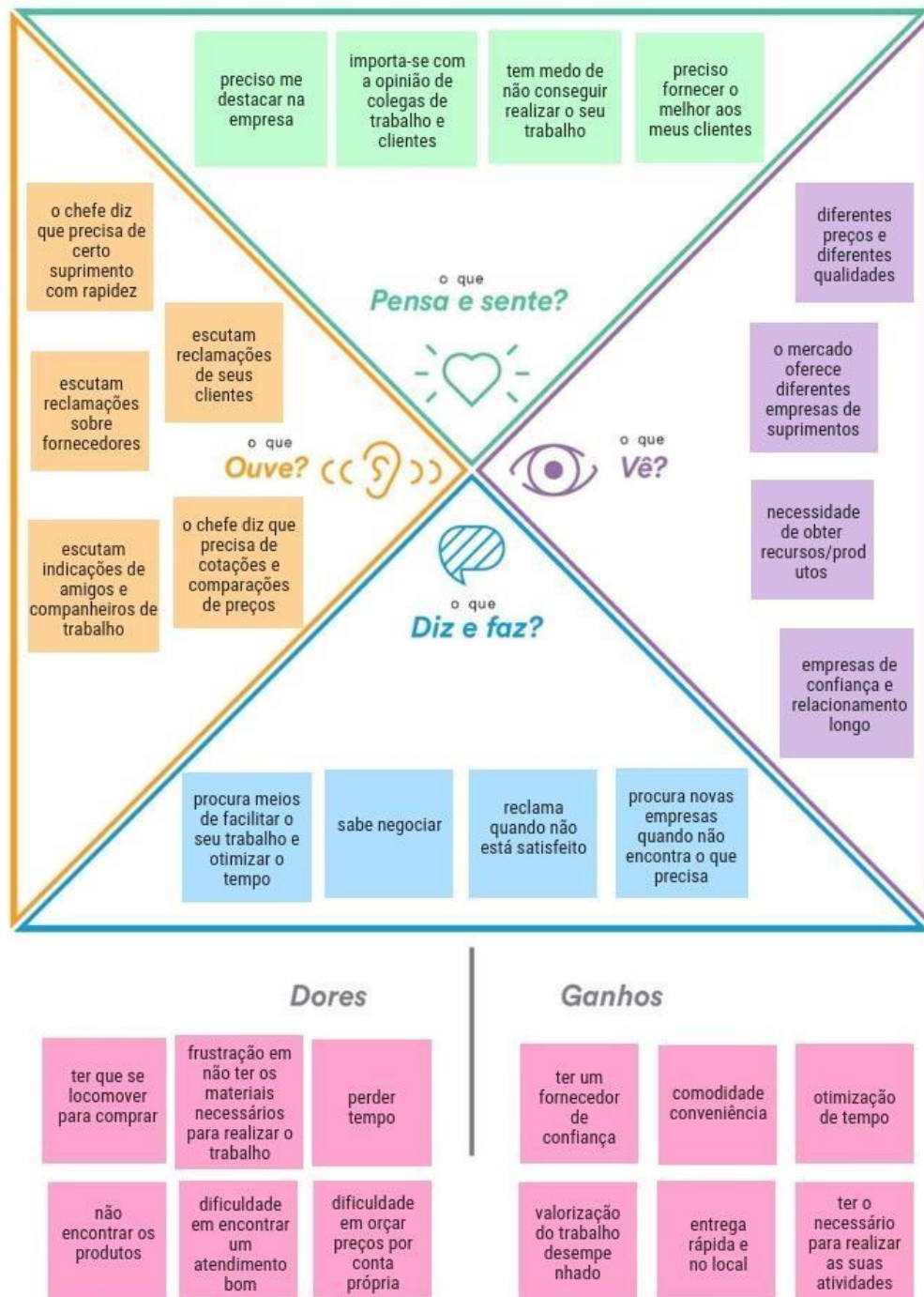
principais necessidades e problemas enfrentados pelos mesmos, de modo a comparar a realidade com a percepção e apontar estratégias de melhorias.

4.1 MAPA DA EMPATIA APLICADO

Para melhor entendimento do perfil dos clientes atuais da Suprisul na construção do Quadro Canvas, foi desenvolvido, primeiramente, o Mapa da Empatia. O Mapa foi confeccionado fisicamente em parceria da autora deste trabalho e do sócio fundador, onde a primeira teve o papel de orientadora, explicando cada campo, e o segundo de fornecedor de informações.

Após a construção em conjunto foram realizados alguns ajustes pela autora de modo a tornar mais sucinto o *brainstorming* de ideias. Cabe ressaltar que este quadro foi construído a partir da visão da empresa, com o que ela compreende como as necessidades, ganhos e dores dos clientes. A Figura 3 apresenta o Mapa da Empatia aplicado.

Figura 3 - Mapa da Empatia aplicado



a) O que ele vê? O cliente vê a necessidade de obter os recursos/produtos necessários para a realização do seu trabalho. Percebe um mercado com uma variedade de empresas para a compra, com diferentes preços, qualidades e marcas. Busca empresas de confiança, que não prejudiquem o andamento de suas tarefas.

b) O que ele escuta? Os clientes são b2b, e muitas vezes, a compra dos suprimentos é realizada por algum funcionário, desse modo, ele escuta da chefia que precisa

de certo suprimento com rapidez, e que precisa realizar orçamentos. Escuta que precisa encontrar empresas que forneçam o material necessário. Ouve reclamações de seus próprios clientes quando revendem os materiais ou eles são utilizados em algum serviço e não possuem a qualidade necessária. Os amigos e colegas de trabalho indicam possíveis fornecedores.

c) O que ele realmente pensa e sente? Pensa que precisa ter realizar o seu trabalho da melhor maneira possível. Importa-se com a opinião de colegas, clientes e amigos. Tem medo de não conseguir realizar suas tarefas e de não se destacar na empresa. Quer agradar seus clientes.

d) O que ele diz e faz? Procura meios para facilitar o seu trabalho e otimizar o seu tempo, buscando novas empresas quando não está satisfeito e não encontra o necessário. Além disso, sabe negociar e reclama quando preciso.

e) Qual sua dor? A sua dor está na dificuldade de encontrar os produtos necessários para desenvolver suas tarefas. Também está relacionado à falta de conveniência e perda de tempo em ter que se locomover para comprar algum produto, além da insatisfação com serviços e atendimentos que supram suas necessidades.

f) O que ganha o cliente? O cliente ganha conveniência, com entrega no local. Isso caba por otimizar o seu tempo e valorizar o desempenho do seu trabalho. Com o serviço da Suprisul, o cliente ganha um fornecedor de confiança que está disposto a oferecer o melhor atendimento.

O Mapa da Empatia trouxe a compreensão de que os clientes precisam dos produtos para a realização de suas tarefas, e dessa forma, o atendimento necessita ser de qualidade e ágil, trazendo conveniência/comodidade e otimização de tempo. Preocupam-se tanto com as exigências da chefia quanto de seus próprios clientes. Além disso, em um mercado com diversos fornecedores o cliente busca aquele em que pode estreitar um laço de confiança.

4.2 O QUADRO CANVAS APLICADO

A construção do Mapa da Empatia proporcionou a melhor compreensão dos clientes atuais da Suprisul explicitando o que ele vê, escuta, pensa, sente, diz e faz, assim como suas dores e ganhos com este tipo de serviço e produtos. Posterior a isso, deu-se a construção do Quadro Canvas, que também contou com a participação do sócio da empresa.

A autora deste trabalho explicou o funcionamento do Quadro e em seguida realizou a entrevista de modo a ir completando, fisicamente, cada dimensão juntamente do entrevistado. Como técnica de design empregaram-se os post-its para a geração de ideias. Após a construção em conjunto e do *brainstorming* de informações, alguns ajustes foram realizados concretizando o Canvas da Figura 4.

Figura 4 - Quadro Canvas aplicado

PARCEIROS PRINCIPAIS  <ul style="list-style-type: none"> Fornecedores 	ATIVIDADES CHAVE  <ul style="list-style-type: none"> Prospecção de clientes Orçamentos Vendas de produtos aos clientes Solução de dúvidas e problemas Compra de produtos nos fornecedores Lançamento de pedidos e emissão de notas Separação e embalagem Entrega 	PROPOSTA DE VALOR  <ul style="list-style-type: none"> Venda de suprimentos para escritório, informática, copa e cozinha, limpeza, higiene Entrega dos produtos no local <p>(Atendimento de qualidade, confiança, e comodidade)</p>	RELACIONAMENTO COM CLIENTES  <ul style="list-style-type: none"> Assistência pessoal Assistência pessoal dedicada <p>(Por meio dos canais)</p>	SEGMENTO DE CLIENTES  <ul style="list-style-type: none"> Clientes B2B <p>(EX: Associações de classe; Escolas; Condomínios; Comércio geral; Postos de combustível; outros)</p>
RECURSOS PRINCIPAIS  <ul style="list-style-type: none"> Produtos Estabelecimento Veículo Equipamentos Mobílias Materiais de escritório e embalagens Recursos humanos Sistemas e redes Financeiro 		CANAIS  <ul style="list-style-type: none"> Site Facebook E-mail Telefone fixo Whatsapp Entrega 		
ESTRUTURA DE CUSTOS  <ul style="list-style-type: none"> Produtos Gasolina Aluguel Energia elétrica Internet Salários Linha telefônica Requisitos legais 		FONTES DE RECEITA  <ul style="list-style-type: none"> Venda direta de produtos (e entrega) 		

A seguir serão tratadas as nove dimensões do Quadro de modo mais detalhado, sendo elas: segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, atividades-chave, parceiros-chave, recursos principais, custos e fontes de receita.

4.2.1 Segmento de clientes

A primeira etapa na confecção do Quadro foi o levantamento dos clientes atuais. A empresa possui, atualmente, 600 clientes cadastrados, dos quais 150 compram regularmente. São, em sua maioria corporativos, prestadores de serviços, e de pequeno porte, caracterizados, assim, como b2b, os quais buscam materiais de escritório, copa e cozinha, informática e limpeza para as suas empresas. Localizam-se na cidade de Porto Alegre e Região Metropolitana.

Dividem-se em diferentes segmentos, sendo os principais:

- a) Associações de classe;
- b) Escritórios contábeis e de consultorias;
- c) Revendas de veículos;
- d) Consultórios Médicos;
- e) Agências de Publicidade;
- f) Condomínios Residenciais;
- g) Corretoras de Seguros;
- h) Pequenos comércios (madeireiras, minimercados, lojas de roupas);
- i) Postos de Combustível;
- j) Escolas;
- k) Outros.

O processo de compra do *business-to-business* exige que os clientes realizem uma análise mais detalhada e racional, já que estão adquirindo um produto ou serviço muitas vezes com fins comerciais. Dessa forma, de acordo com Rodrigues (2013), a compra torna-se prolongada necessitando de uma assistência permanente do vendedor, já que em muitos casos a decisão envolve diversas áreas da organização. Assim, pode-se dizer que o processo de aquisição de produtos pode ser realizado pelo próprio dono da empresa, ou por um funcionário responsável pela função.

O padrão de compra dos clientes atuais da Suprisul é de poucas quantidades, porém muitos itens. Com relação aos produtos consumidos, não existe um parâmetro específico para cada segmento, os quais costumam comprar suprimentos de todas as linhas oferecidas (escritório, informática, copa e cozinha, limpeza, higiene), com exceção dos condomínios

residenciais, que adquirem com maior frequência produtos de limpeza. No geral, não se sabe a frequência de compras da maioria.

Acredita-se que a disposição do consumidor em pagar mais por suprimentos e pelo serviço de entrega está atrelado ao bom atendimento. Para o entrevistado, o atendimento prestado pela Suprisul faz com que os clientes aceitem pagar um valor um pouco acima da concorrência, contudo não muito elevado. Já quando questionado quais os clientes mais importantes e o motivo, obteve-se como resposta os escritórios de contabilidade e de consultoria, pois representam as maiores vendas.

Como principal necessidade, cita-se a conveniência, seja ela atrelada a não exigência de deslocamento do comprador, a economia de tempo (na busca de preços; no deslocamento; para a realização de trabalho), e a facilidade de compra (online; recebe o produto no estabelecimento com nota fiscal, boleto para pagamento), por exemplo. É, portanto, a busca de um serviço que descomplique a rotina de trabalho dos clientes, tornando-a mais confortável, rápida e fácil.

Consoante a dados fornecidos pela empresa, o número de clientes novos abertos no ano de 2016 foi de 287, enquanto no ano de 2017 foi de 159. Contudo, deve-se apontar que no ano de 2016 estava em processo de implantação o novo sistema de emissão de notas fiscais, o que acabou por gerar novos cadastros, porém de empresas que já realizavam compras.

No ano de 2017, a média mensal de novos clientes foi 13. Entretanto, esse número não revelou crescimento nas vendas, já que a fidelização não aconteceu. A Tabela 1 apresenta a quantidade de clientes novos abertos em 2017 versus a frequência de compras no ano. Nota-se que dos 159 clientes abertos, 103 realizaram 01 compra, enquanto apenas 26 efetuaram a segunda.

Para a Suprisul, é considerado um cliente ativo aquele que compra, no mínimo, 04 vezes ao ano. Assim, apenas 16 (10%) mantiveram essa frequência, perdendo-se 143, os quais representam 90%.

Tabela 1 - Quantidade de clientes novos X Frequência de compras

Nº DE CLIENTES NOVOS	FREQUÊNCIA DE COMPRAS ANO
103 clientes	01 compra
26 clientes	02 compras
11 clientes	03 compras

03 clientes	04 compras
03 clientes	05 compras
02 clientes	06 compras
01 clientes	07 compras
02 clientes	09 compras
01 clientes	13 compras
01 clientes	14 compras
01 clientes	15 compras
01 clientes	18 compras
01 clientes	28 compras

Fonte: Suprisul (2018)

Desse modo, torna-se importante a descoberta dos motivos que fazem a empresa conseguir novos clientes e uma primeira venda, mas não a fidelização, ou seja, os seus principais problemas.

A partir do detalhamento do Segmento de Clientes do Quadro Canvas, pode-se visualizar a variedade de tipos de empresas atendidas pela Suprisul, assim como o levantamento da necessidade de um atendimento especial, que preste atenção ao cliente e suas necessidades, já que o mesmo é b2b e seu trabalho depende disso. Percebe-se também a necessidade de maior compreensão dos problemas da empresa para minimizar as dificuldades de recompra, além de dados que mostrem mais claramente a frequência de compras dos clientes.

4.2.2 Proposta de valor

A proposta de valor corresponde a uma promessa de entrega, sendo a razão pela qual um cliente compra ou compraria de certa empresa, em vez de seus concorrentes. Osterwalder e Pigneur (2011, pág. 23) propõem algumas questões a serem respondidas para a construção da proposta de valor, sendo elas:

- a) Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de clientes? Suprimentos para escritório, informática, copa e cozinha, limpeza, higiene. Serviço de entrega dos produtos no local;
- b) Que problema estamos ajudando a resolver? Falta de suprimentos que prejudica a realização das tarefas diárias;
- c) Que necessidades estamos satisfazendo? Necessidade de facilidade para a compra de produtos, com canais práticos e rápidos, economizando tempo e esforços;
- d) Que valor entregamos aos clientes? Conveniência e atendimento de qualidade/confiança.

Assim, descreve-se proposta de valor da empresa como: os suprimentos de escritório, informática, copa e cozinha, limpeza e higiene, e o serviço de entrega oferecidos pela Suprisul ajudam os clientes b2b a realizarem suas tarefas de trabalho do dia-a-dia, reduzindo o desperdício de tempo e esforços na busca por preços e marcas, na compra e no deslocamento para retirada de produto, proporcionando conveniência através de um atendimento de qualidade e de confiança.

4.2.3 Canais

As formas como a empresa se comunica e alcança seus clientes para entregar a proposta de valor são:

- a) *Site*: o *site* da empresa possui cinco anos de criação e serve como catálogo, pois nele constam os produtos divididos em grupos (escritório, informática, copa e cozinha, higiene, limpeza). O cliente pode, por meio dele, ter conhecimento do que a empresa fornece, telefones de contato, além de solicitar orçamento (contudo, não está em funcionamento). O *site* não é um canal de compra, pois não serve como e-commerce. Pouco atualizado e de layout ultrapassado. Preços não são apresentados por sofrerem alterações conforme o mercado. Dados sobre histórico da empresa são inexistentes;
- b) *Facebook*: é utilizado para eventuais divulgações de promoções, além de conter informações de contato. Também é pouco explorado, o tempo de resposta no chat é grande e muitas vezes algumas dúvidas de clientes não são sanadas, já que é pouco acessado. Os clientes podem utilizá-lo para avaliar a empresa;

c) *E-mail*: é aplicado na prospecção de clientes, juntamente do telefone. Ademais, é bastante empregado como meio para realização de orçamentos, fechamentos de pedidos (tanto de clientes quanto de fornecedores). Promoções e novidades também não divulgadas por *e-mail*, contudo não existem *newsletter* nem padronização do conteúdo;

d) Telefone fixo: muito utilizado, tanto para a comunicação com clientes (informações, orçamentos, pedidos), quanto para fornecedores (orçamentos, compras). A prospecção de clientes ocorre em um primeiro momento por telefone - a Suprisul entra em contato com algum possível cliente e, após, encaminha um *e-mail* com maiores informações -. Também serve como meio para a solução de problemas, reclamações e pós-venda;

e) *Whatsapp*: possui pequenas utilizações, começou a ser mais movimentada há pouco tempo. Alguns clientes utilizam para comunicação instantânea, orçamentos e pedidos.

f) Entrega: é o meio que proporciona o primeiro contato tangível entre empresa e clientes. Opera-se um carro convencional para a compra dos produtos nos fornecedores e para a entrega de produtos aos clientes. Um entregador é responsável por todas as entregas, e não possui uniforme identificando a empresa;

A construção dos Canais pode apontar que para a realização de orçamentos os meios mais utilizados são o *e-mail* e telefone fixo, com uma maior inserção do *whatsapp* atualmente. As compras são feitas também, na maioria das vezes, por *e-mail* e telefone fixo. Com relação ao envio de novidades sobre produtos e preços, a empresa utiliza o *e-mail* para tanto, e, casualmente o *facebook*, com postagens de promoções, contudo não existe padronização nem *newsletter*. O *site* da empresa serve mais como um catálogo de produtos, estando bastante desatualizado e não sendo possível a realização de compras nem de orçamentos. Por fim, a entrega conta com apenas um automóvel, o que pode prejudicar o seu andamento.

4.2.4 Relacionamento com clientes

O relacionamento com os clientes acontece, hoje, como assistência pessoal baseada na interação humana. Dessa forma, a comunicação com os vendedores ocorre na busca de auxílio durante o processo de compra, desde o orçamento até o fechamento do pedido. Acontece, principalmente, por telefone fixo e *e-mail*, conforme exposto anteriormente.

Muitos clientes buscam por vendedores específicos na Suprisul. Isso acontece, sobretudo, entre os mais antigos, que já possuem relações firmadas e de confiança. Assim, pode-se dizer que a assistência pessoal dedicada também ocorre, conforme exposto por Osterwalder e Pigneur (2011, pág. 29) como sendo uma “relação mais profunda e íntima, normalmente se desenvolvendo por um longo período de tempo.”.

4.2.5 Fontes de receita

A fonte de receita da empresa é exclusivamente por vendas diretas. A venda acontece diretamente aos clientes b2b por meio da entrega no local de pedido, a qual a própria empresa realiza, sendo caracterizado como comércio varejista. A empresa não possui loja física, portanto, o contato entre clientes e empresa, e clientes e produtos não é físico no processo de compra. Dessa forma, as vendas diretas contribuem exclusivamente para o total da receita, sendo transações de renda resultantes de pagamentos únicos.

A Suprisul dispõe, atualmente, de mais de 1.500 produtos, os quais estão divididos em 5 grandes grupos, sendo eles: (1) materiais de escritório; (2) materiais de informática; (3) copa e cozinha; (4) materiais de higiene; (5) materiais de limpeza. Encontra-se, abaixo, o Quadro 3 explicativo da composição de produtos de cada grupo.

Quadro 3 - Composição de produtos por grupo

GRUPO	PRODUTOS
Materiais de Escritório	Agendas; Alfinete/Percevejo; Almofada para carimbo; Apagador; Quadro Branco; Apontador; Arquivo morto; Atilho; Barbante; Bobinas; Borracha; Cadeado; Caderno; Caixa correspondência; Caixa organizadora; Calculadora; Caneta; Carbono; Cesto de lixo; Clips; Cola; Corretivo; Durex; Envelope; Espeto/Extrator; Esponjeira; Estilete; Etiqueta; Ferragem plástica; Fita adesiva; Fita crepe; Fita dupla face; Fita empacotamento; Fita mágica; Fita máquina; Fitolho; Formulário contínuo; Grafite; Grampeador; Grampo; Imã; Impressos; Lápis de cor; Lápis preto; Lapiseira; Livros; Marca texto; Molha dedo; Organizador de gaveta; Outros papéis; Pasta aba elástico; Pasta AZ; Pasta catálogo; Pasta L; Pasta sanfonada; Pasta suspensa; Perfurador; Pincel atômico; Pincel quadro branco; Pincel retroprojeto; Porta Cartões; Porta objetos; Post-it; Prancheta; Régua; Risque rabisque; Roleta para máquina; Saco plástico; Suporte para fita adesiva; Tesoura; Tinta carimbo; Tinta pincel atômico.

Materiais de Informática	Acessórios; Cartucho compatível Epson; Cartucho compatível HP; Cartucho original Canon; Cartucho original Epson; Cartucho original HP; Cartucho original Lexmark; Estabilizador / NoBreak; Filtro de linha; Fita impressora; Formulário; Impressoras; Mídias; Mouse; Pen Drive; Porta CD / DVD; Teclado; Toner compatível HP; Toner original HP; Toner compatível Samsung; Transparência para impressora.
Copa e Cozinha	Açúcar; Adoçante; Água mineral; Café; Chá; Copos; Filtro; Café; Fósforo / Isqueiro; Garrafa térmica; Guardanapos; Mexedor; Palito; Suportes.
Materiais de Higiene	Algodão; Papel higiênico; Papel toalha; Sabonete.
Materiais de Limpeza	Álcool; Alvejante; Amaciante; Balde; Bom ar; Cabo; Cera/Removedor; Desentupidor; Desinfetante; Detergente; Escova; Espanador; Esponja; Flanela; Inseticida; Kit para limpeza; Limpa carpete; Limpa vidro; Limpador Ajax/Veja; Lustra móveis; Luva; Odorizador; Pá; Pano; Pedra sanitária; Rodo; Sabão; Saco para aspirador; Saco para lixo; Sacola; Saponáceo; Suporte; Vassoura.

Fonte: Site da Empresa (2018)

De acordo com dados* fornecidos pela empresa, a distribuição das vendas nos grupos demonstra que os materiais de informática e escritório representam a maior parte do faturamento, respectivamente, conforme exposto na Tabela 2.

Tabela 2 - Distribuição de vendas por grupo 2017

GRUPO	VENDAS
Materiais de informática	37,99%
Materiais de escritório	31,45%
Copa e cozinha	11,37%
Materiais de limpeza	10,49%
Materiais de higiene	8,72%

*dados de agosto a novembro de 2017

Fonte: Suprisul, 2018

É importante destacar, ainda, que o maior crescimento de vendas registrado no ano de 2017, foi em cartuchos e *toners* compatíveis.

Quanto ao preço final de venda, a política de manter estoque baixo e comprar de distribuidoras próximas em pequenos volumes engessa o poder de barganha, a capacidade de negociação com os fornecedores e limita o poder da empresa em administrar sua margem de lucro. Por isso, o preço de venda acabar por ser nivelado “por cima”, em relação aos concorrentes de mesmo porte, diminuindo a possibilidade de abertura e fidelização de clientes, e aumento da competitividade da Suprisul.

De acordo com o objeto de estudo, a política em relação à margem de lucro mantém-se a mesma há anos, utilizando-se de uma margem de 35%. Mesmo com a existência de produtos, nos quais a margem empregada é maior (compatíveis), e outros em que é menor (papéis), o número fica em torno do percentual anteriormente citado. Desse modo, a incapacidade de administrar margens de lucro, sem ficar fora do mercado, faz com que a organização incorpore os aumentos dos custos e conseqüentemente tenha que diminuir o seu lucro, obtendo prejuízos.

Com relação aos pagamentos, podem ser realizados por boleto, depósito bancário, dinheiro ou cheque. O cartão de crédito não é aplicado, pois os clientes - que também são empresas - não costumam dispor desse meio. Por último, no tocante aos prazos de pagamento, eles são, normalmente, a vista, 21 dias ou 28 dias, sendo o prazo médio de 28 dias, entretanto a empresa está aberta a negociar prazos específicos.

A dimensão “Fontes de receita” mostrou que a venda direta dos produtos é a principal fonte para a empresa. Somado a isso, percebe-se uma grande variedade de produtos ofertados em cada grupo, sendo os de informática e escritório os de maiores faturamentos. A dificuldade de movimentação da margem de preços aponta uma necessidade de busca de novos fornecedores e constituição de um estoque.

4.2.6 Recursos principais

Os recursos principais necessários e existentes para oferecer e entregar a proposta de valor da empresa foram divididos entre físicos, humanos, sistemas e redes, e financeiro.

4.2.6.1 Físicos

a) Produtos: os produtos são recursos essenciais para o funcionamento da empresa. Eles são adquiridos, basicamente, de fornecedores distribuidores.

b) Estabelecimento de trabalho: o local é importante para servir como ponto de armazenamento e saída de produtos, além da execução do dia a dia de trabalho. A empresa esteve localizada, por muitos anos, em um ambiente comercial, o que poderia favorecer o contato com pessoas do ramo e clientes. Atualmente, encontra-se em um prédio residencial, contudo existem outros comércios ao redor, não sendo um local exclusivamente de residências. É importante salientar que o estabelecimento não funciona como loja física.

c) Veículos: (01) veículo convencional para realizar a compra de produtos nos fornecedores e realizar a entrega nos clientes. O veículo não possui identificação da empresa em seu exterior.

d) Equipamentos: para o funcionamento da empresa são necessários (03) computadores, (02) impressoras, (03) telefones fixos, (04) celulares.

e) Móveis: no âmbito das móveis, utilizam-se, no momento, (04) mesas, (03) armários e (04) cadeiras necessárias para a execução do trabalho diário, e (05) estantes para armazenamento de produtos.

f) Materiais de escritório e embalagens: os materiais de escritório (papéis, calculadoras, canetas, colas, fitas adesivas, etc.) são necessários para a realização das tarefas diárias. Ademais, alguns tipos de papéis, colas e fitas adesivas são empregados na construção de embalagens.

4.2.6.2 Humanos

a) Recursos humanos: hoje, a empresa possui 4 funcionários: 2 sócios (1 responsável pelo financeiro e 1 responsável pelas compras com fornecedores e vendas com clientes), 1 vendedora e 1 entregador. É importante que o pessoal operacional possua noções em todas as instâncias que abrangem o modelo de negócios: contato com o cliente, orçamentos, negociação com clientes e fornecedores, fechamento de pedido e pós-venda.

4.2.6.3 Sistemas e redes

- a) Sistemas: sistema de emissão de notas fiscais, sistema de emissão de boletos.
- b) Redes: rede telefônica (tanto fixo quanto móvel) e de internet.

4.2.6.4 Financeiro

- a) Capital próprio e empréstimos bancários: necessários para a compra de produtos, aluguel, pagamentos, e funcionamento da empresa como um todo.

Como principal levantamento dessa dimensão percebeu-se que os recursos humanos são fundamentais para todo o funcionamento da empresa, desde o momento de prospecção de clientes até o pós-venda, pois é a partir dele que todo o processo de compra ocorrerá, sem a experiência física. Assim, os funcionários devem possuir o conhecimento necessário para o bom trato dos clientes.

4.2.7 Atividades-chave

Para que a Suprisul execute a sua proposta de valor adequadamente são primordiais as atividades-chaves abaixo apresentadas:

- a) Prospecção de clientes: a prospecção de cliente é atividade fundamental, visto que sem os consumidores a empresa não existiria. A prospecção acontece, na maioria das vezes, por telefone e *e-mail*: (1) possíveis clientes são identificados pelos vendedores, (2) é feita uma ligação para apresentar a empresa e perguntar se há interesse nos produtos e serviço (3) um *e-mail* com maiores informações é enviado;
- b) Orçamentos: por serem clientes b2b, a compra sempre é pensada. Os orçamentos são realizados para a busca de produtos específicos, preços e marcas. Os materiais são orçados por *e-mail*, telefone, e *whatsapp*;

c) Venda: após a realização do orçamento, o pedido de compra é feito. Também se utilizam os canais citados na etapa anterior;

d) Soluções de dúvidas e problemas: anteriormente e após a venda, pode existir alguma dúvida ou problema com a entrega ou qualidade dos produtos, por isso os funcionários devem estar aptos a fornecer respostas de modo ágil e prestativo. Também ocorrem pelos canais antes aludidos;

e) Compra dos produtos: logo após a venda do comprador ser fechada, realiza-se a compra dos produtos nos fornecedores. Nota-se que o funcionamento é oposto ao do comércio convencional, primeiro os produtos são vendidos, e depois adquiridos. É um processo manual: os pedidos são anotados em um caderno, identifica-se o que existe em “estoque” na empresa, e dividem-se os itens e fornecedores (por exemplo, existem itens que só fornecedores “x” possuem). Em seguida, os contatos com os fornecedores são realizados, quase sempre por telefone. Esse fator demanda muito tempo e é bastante vulnerável a erros. É extremamente importante que exista uma ótima relação com os fornecedores, já que a dependência é grande, e sem eles a empresa também não funcionaria;

f) Lançamento de pedidos, emissão de nota e boleto: os pedidos são lançados no sistema e é emitida a nota fiscal eletrônica, assim como os boletos, quando solicitados. Utilizam-se dois sistemas para isso;

g) Separação e embalagem: a separação dos produtos é etapa fundamental e deve ser realizada com muita atenção para que não falem produtos ou existam trocas. É realizada manualmente a partir da nota fiscal. Somado a esse fato está o processo de embalagem dos pedidos, de modo a protegê-los e identificá-los;

h) Entrega: juntamente do atendimento e vendas, a entrega é extremamente significativa. A entrega traz a conveniência, que é grande parte da proposta de valor, já que os produtos são entregues aos clientes sem que necessitem se locomover. O entregador utiliza um carro convencional e um telefone celular, para manter contato direto com a Suprisul. É importante que os produtos sejam armazenados adequadamente no carro para que não sofram danos;

i) Pós-venda: o pós-venda é necessário para compreender o que pode ser melhorado. Como a empresa não fabrica os produtos é importante que ela tenha conhecimento da qualidade dos mesmos e das marcas, do que funciona ou não, para adequar os seu *mix* de produtos, poder buscar soluções e levar às reclamações aos fornecedores. É realizado por meio de telefone;

j) Divulgação: a divulgação é importante para o aumento das vendas e para que novos clientes cheguem até a empresa. É feita através das redes sociais e por *e-mail*, principalmente, mas pouco frequente.

As “Atividades chave” apontam que primeiro ocorrem as vendas aos clientes e posteriormente a compra dos produtos nos fornecedores, o que pode ocasionar alguns problemas para a organização. O *e-mail* e o telefone fixo são canais bastante utilizados para diferentes atividades atualmente, e a divulgação precisa de maior atenção.

4.2.8 Parcerias principais

Nesta dimensão do Canvas, identificam-se os “fornecedores e parceiros para apoiar a realização da sua proposta de valor” (SEBRAE, 2013, P. 36). Tratando-se dos fornecedores, a Suprisul possui uma base de 47 componentes, contudo os principais e mais contatos diariamente estão presentes abaixo, juntamente dos produtos adquiridos pela empresa nos mesmos:

- a) Fabesul Distribuidora: materiais de escritório; cartuchos e toners originais; copa e cozinha; materiais de limpeza e higiene;
- b) Distribuidora Braille: cartuchos e toners originais; outros materiais de informática. A partir de 2017 a empresa incluiu materiais de escritório;
- c) RBL Plásticos: materiais para copa e cozinha; higiene e limpeza;
- d) Kunsler Materiais de Escritório: papéis A-4;
- e) Mas Auvergne Atacado: materiais para copa e cozinha; higiene e limpeza;
- f) 3I Distribuidora: cartuchos e toners compatíveis;
- g) Distribuidora Senhor dos Passos: Materiais de escritório e escolar;
- h) Fitas RM: Cartuchos remanufaturados;
- i) Hotpaper Papeis: bobinas térmicas; papel de embrulho.

A Tabela 3 apresenta a representação desses fornecedores no volume de compras da Suprisul:

Tabela 3 - Volume de compras por fornecedor

FORNECEDOR	REPRESENTAÇÃO
Fabesul	21,20%
Braile	15,35%
RBL	12,02%
Kunsler	12,59%
Max Auvergne	10,08%
3I	7,29%
Distribuidora Sr. dos Passos	2,60%
Hotpaper	1,59%
Fitas RM	1,69%
Outros	15,63%

Fonte: Suprisul (2018)

Com exceção da Hotpaper, que fabrica bobinas térmicas, todos os outros fornecedores são distribuidores. A tendência atual é, segundo o sócio fundador, diminuir a participação da fornecedora Fabesul, já que a Distribuidora Braile adicionou material de escritório em seu mix recentemente, com preços menores.

A Suprisul é extremamente dependente dos fornecedores, pois não possui estoque, necessitando contatá-los diariamente. Por isso, a negociação, confiança e bom relacionamento com os parceiros são tão importantes. Existe, além disso, maior dependência de fornecedores em específico, como a Fabesul e a Braile. Desde a fundação, a empresa não trabalhou com estoques, por três principais motivos: falta de espaço físico; dificuldade de controle; e não existência de capital de giro significativo para tal. Contudo, atualmente, acredita-se na maior possibilidade de implementação, segundo o entrevistado.

4.2.9 Estrutura de custos

Os custos mais importantes envolvidos na operação do modelo de negócios da empresa foram divididos entre variáveis e fixos.

4.2.9.1 Variáveis

- a) Produtos: a compra de produtos nos fornecedores varia conforme as vendas realizadas aos clientes;
- b) Gasolina: custo variável de acordo com número de viagens necessárias para a compra de produtos nos fornecedores e entregas aos clientes;
- c) Energia elétrica: custo variável, de acordo com o consumo de energia elétrica despendida no uso de equipamentos;
- d) Linha telefônica: variável conforme tempo de ligações realizadas;
- e) Comissões: variam de acordo com as vendas.

4.2.9.2 Fixos

- a) Salários: salários do entregador e da vendedora são custos fixos e necessários para o desempenho da proposta de valor;
- b) Aluguel: o aluguel do estabelecimento físico é fixo, e importante para a realização das atividades diárias;
- c) Internet: a internet é utilizada durante a realização de diferentes atividades-chaves da empresa, desde a prospecção até o pós-venda, sendo um custo fixo;
- d) Requisitos legais: impostos e outros custos contábeis e financeiros, como de abertura do empreendimento e manutenção do mesmo são imprescindíveis para garantir a legalidade do negócio.

O desenvolvimento do campo “Estrutura de custos” apontou como principais custos variáveis a compra dos produtos, assim como a gasolina para a locomoção. Entre os fixos estão os requisitos legais, ou seja, os impostos e questões contábeis, que acabam sendo altos para a empresa.

Por fim, com o processo de construção do Quadro foi possível o desmembramento de um modelo de negócios que vem sendo executado há anos de modo didático e visual, de

modo a facilitar o levantamento de capa componente que o integra. Com isso posto os pontos a melhorar podem ser analisados de uma melhor forma, já que o que é realizado diariamente na prática encontra-se, agora, descrito. Cabe posterior a isso, a descoberta da percepção dos clientes, que será descrita na próxima seção.

5 PERCEPÇÃO DO CLIENTE

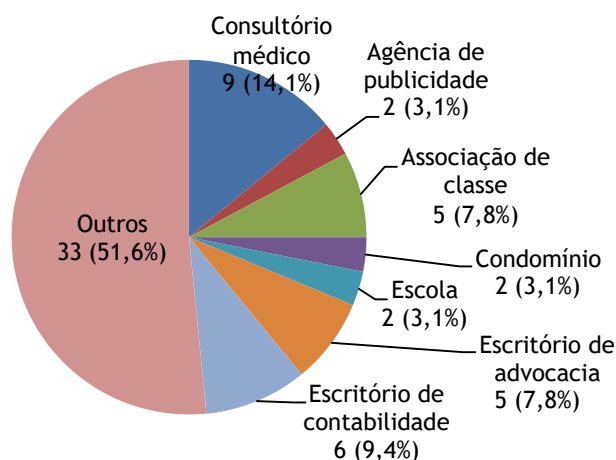
Neste capítulo, serão descritos e analisados os dados obtidos a partir do questionário aplicado aos clientes da Suprisul (APÊNDICE B), o qual teve como objetivo geral compreender a percepção dos mesmos em relação ao modelo de negócio atual da empresa, suas necessidades e problemas e a partir disso, propor melhorias.

A pesquisa contou com a colaboração de 64 clientes atuais e abrangeu os seguintes campos do Quadro Canvas: segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, atividades-chave, parceiros principais e fontes de receita. A estrutura de custos e os recursos principais não foram empregados, pois de acordo com a percepção da autora são questões mais relacionadas ao funcionamento da organização do que aos consumidores.

5.1 SEGMENTO DE CLIENTES

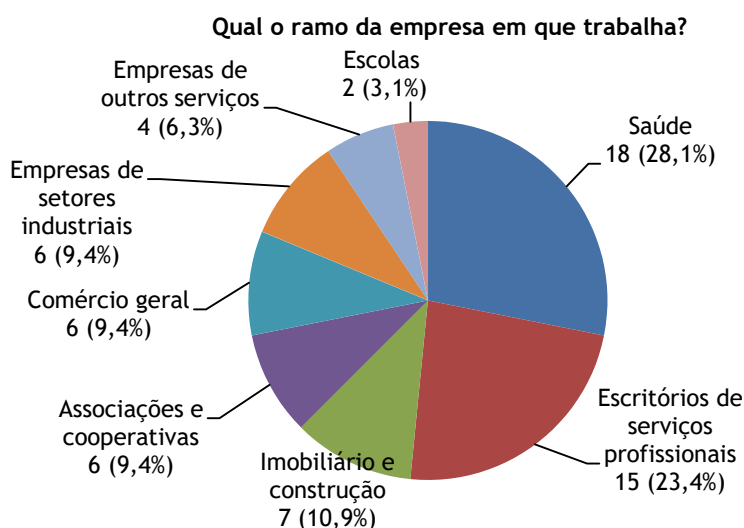
Com o objetivo de compreender o perfil dos clientes e associá-lo às outras dimensões do Canvas, questionou-se: “Qual o ramo da empresa em que trabalha?”. As opções foram construídas com base nos principais clientes atendidos, sendo eles: “Agência de publicidade”, “Associação de classe”, “Condomínio”, “Escola”, “Escritório de advocacia”, e “Escritório de contabilidade”. Contudo optou-se por deixar o campo “Outros” para variações de respostas, conforme pode ser visto no Gráfico 1:

Gráfico 1 - Ramos de empresas dos clientes
Qual o ramo da empresa em que trabalha?



O número total de respondentes foi de 64, e a quantidade de respostas em “Outros” foi bastante grande (33 respostas, 51,6%). Dessa forma, optou-se por agrupar os dados em grupos semelhantes, de modo a facilitar um pouco mais a análise. Para melhor compreensão, o APÊNDICE C traz as 33 respostas que foram escritas no campo “Outros” pelos respondentes. Conforme o exposto, as respostas foram divididas em grupos da seguinte forma: “Saúde”; “Escritórios de serviços profissionais”; “Imobiliário e construção”; “Associações e cooperativas”; “Comércio geral”; “Empresas de setores industriais”; “Empresas de outros serviços”; “Escolas”. Juntando todas as classificações, os perfis dos tipos de clientes ficaram os seguintes, conforme o Gráfico 2.

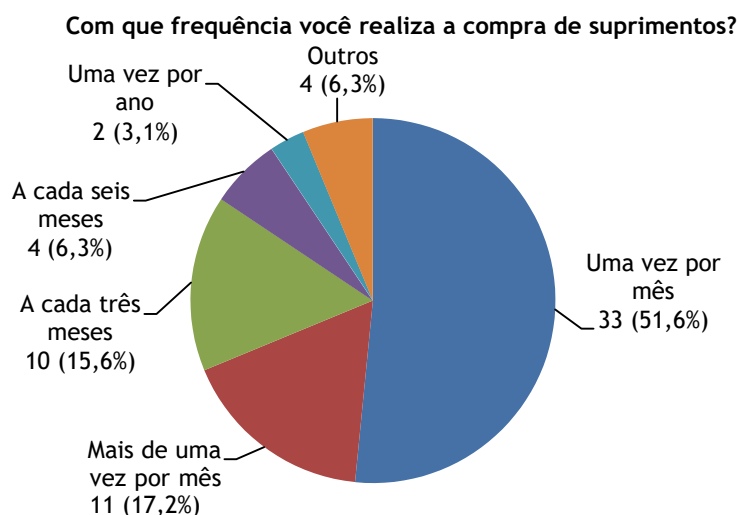
Gráfico 2 - Ramos de empresas dos clientes agrupados



Nota-se que o maior número de respondentes é da área da “Saúde”, com 18 respondentes (28,13%), composto por clínica dermatológica, odontológica, médica, e laboratório, por exemplo. Em segundo lugar estão os “Escritórios de serviços profissionais” com o total de 15 respostas (23,44%), nos quais estão perfis como escritório de contabilidade, de advocacia, serviço de consultoria e escritório de cobrança. O segmento “Imobiliário e construção”, ficou em terceiro lugar com 7 respostas (10,94%), o qual corresponde a condomínios, imobiliárias e empresa de construção. Com estes dados poder-se perceber que os clientes da Suprisul são b2b, conforme dito anteriormente, e abrangem diferentes segmentos, desde o comércio geral até escolas.

Posteriormente, para compreender a frequência de consumo dos clientes, foi perguntado: “Com que frequência você realiza a compra de suprimentos?”. Esta questão contou com 64 respostas totais, conforme visto no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Frequência de compras dos clientes



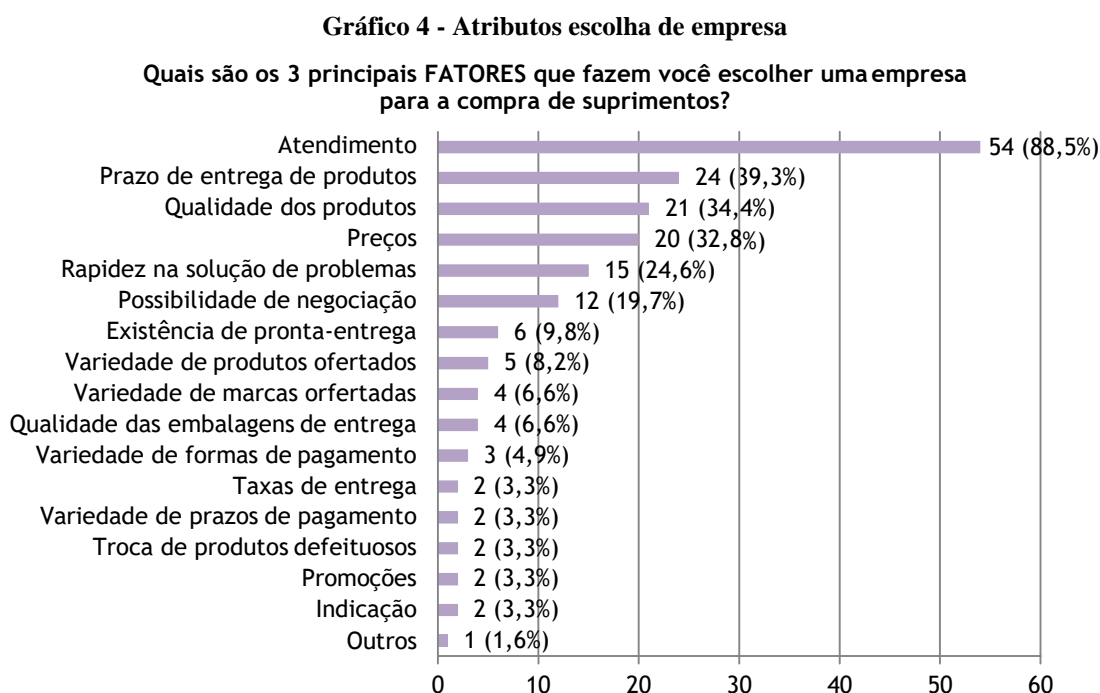
Para 51,6% dos respondentes (33 pessoas), as compras são realizadas “Uma vez por mês”, enquanto para 17,2% (11 pessoas) elas ocorrem “Mais de uma vez por mês”. Já para 15,6% (10 pessoas) a frequência é “A cada três meses”. O campo “Outros” trouxe as seguintes respostas: 3,1% (2 pessoas) responderam que realizam compras a cada dois meses, enquanto 1,56% (1 pessoa) não possui período estabelecido, 1,56% (1 pessoa) afirmou comprar uma vez por semana, e 1,56% (1 pessoa) ainda não realizou nenhuma compra. Esses números podem ser utilizados para controlar melhor o estoque da empresa, pois sabendo a frequência de compra da maioria, pode-se planejar a aquisição de produtos nos fornecedores.

5.2 PROPOSTA DE VALOR

A proposta de valor é o motivo pelo qual os clientes optam por uma empresa ou outra. Ela tem como objetivo resolver um problema ou satisfazer uma necessidade, a partir dos benefícios que uma empresa oferece aos consumidores.

Com o intuito de levantar os atributos que os clientes mais valorizam no momento de escolher uma empresa para realizar a compra de suprimentos, foi solicitado aos respondentes que apontassem três fatores dos quais consideram mais importantes. Com o total de 61 respostas, os três atributos mais citados pelos respondentes foram: “Atendimento” com 54 respostas (88,5%); “Prazo de entrega de produtos”, 24 respostas (39,3%); “Qualidade dos produtos”, 21 respostas (34,4%).

O Gráfico 4 mostra, abaixo, o número de respondentes que marcaram cada atributo, bem como os percentuais de respondentes em cada resposta. Neste caso, os percentuais referem-se ao número de respondentes que selecionou cada um dos elementos, e como cada pessoa deveria marcar mais de um atributo, se somados, totalizam mais de 100%.



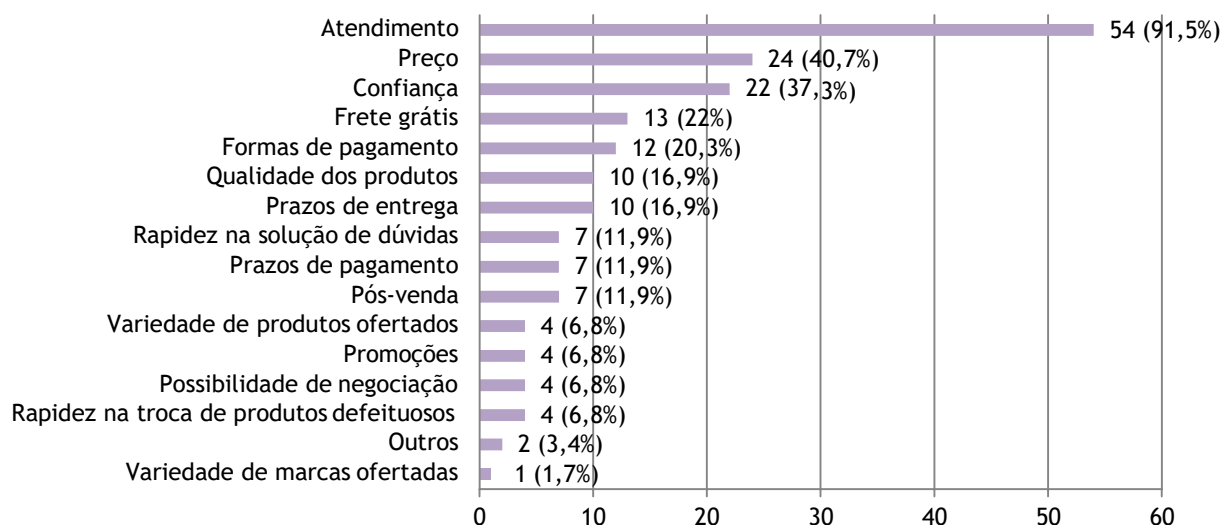
Observa-se que o “Atendimento” obteve um número expressivo de votos, o que afirma a grande importância que deve ser dada a esse fator. No caso da Suprisul, seus clientes, na maioria dos casos, realizam a compra de produtos para o desenvolvimento de seus próprios trabalhos, assim, pode-se inferir que necessitam de um bom atendimento para a construção de um laço de confiança com seus fornecedores, sabendo que poderão solucionar suas dúvidas, negociar valores e prazos, por exemplo.

O “Prazo de entrega de produtos” e a “Qualidade dos produtos” também estão atrelados ao fato de os produtos serem fontes para o bom desempenho das tarefas dos clientes. Sem os produtos necessários, de boa qualidade e no momento certo, danos podem ser gerados nas empresas dos consumidores da Suprisul, sejam eles de custos, de imagem, de relacionamento, etc.

A opção “Preços” ficou em quarto lugar com 20 respostas (32,8%), mostrando que, mesmo que influencie a escolha de uma empresa, não é o principal ponto. Isso aponta que outros fatores estão além, e que para os clientes, talvez o preço possa ser compensado por um bom atendimento, com entrega rápida e pela qualidade dos produtos. Apenas para melhor elucidação, com relação à opção “Outros” que obteve 1 resposta (1,6%), a opção trazida foi “Confiança”.

Posteriormente, visando compreender o motivo pelo qual os clientes escolhem a Suprisul, e no que ela se destaca da concorrência, foi questionado o seguinte: “O que te faz escolher a Suprisul e não outras empresas?”. Nesta questão os respondentes deveriam responder mais de uma opção, desse modo os percentuais, quando somados, também totalizam mais de 100%.

Com 59 respostas totais, as três opções mais votadas foram, respectivamente: Atendimento com 54 respostas (91,5%), Preço com 24 respostas (40,7%), e Confiança com 22 respostas (37,3%).

Gráfico 5 - Motivos para a escolha da Suprisul**O que te faz escolher a Suprisul e não outras empresas? (Marque 3 opções)**

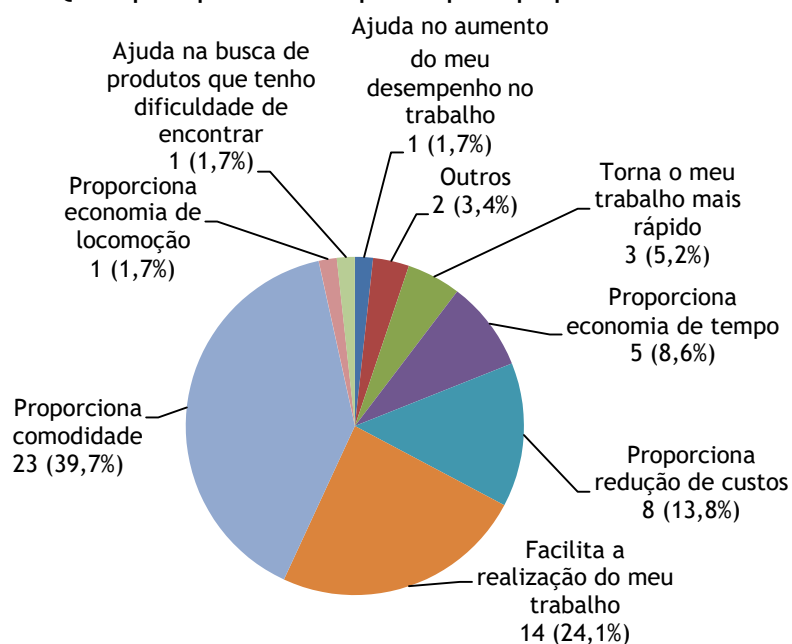
Comparando com a questão anterior, o motivo principal que os clientes levam em consideração para a escolha de uma empresa do ramo de suprimentos, é o mesmo que faz com que optem pela Suprisul e não outra empresa, ou seja, o “Atendimento”. Pode-se entender, a partir disso, que a Suprisul oferece com qualidade aos seus clientes o que eles mais buscam em uma organização, e que sua proposta de valor está de acordo com o esperado.

O “Preço” praticado na empresa aqui estudada também ganhou destaque, e embora não seja um dos principais atributos definidores para a escolha de uma fornecedora de suprimentos, de acordo com os clientes, pode ser utilizado na proposta de valor da empresa. Com isso, ela pode oferecer diferentes benefícios relacionados a este atributo, demonstrando suas vantagens para a abertura de novos consumidores, por exemplo.

A opção “Confiança”, que obteve o terceiro lugar, é construída com o decorrer do tempo, assim, esta questão pode ser interpretada com a ideia de que quem respondeu já realizou mais de uma compra com a empresa. Por ter um relacionamento estreito, de qualidade e empático com os atendentes, transformando a satisfação do consumidor na diferença entre ser a empresa que vende apenas uma vez ou aquela de confiança procurada com frequência. Aqui se faz apenas uma especulação, a qual será confirmada nas questões de relacionamento com clientes e atividade chave, indicação e satisfação.

Ainda no âmbito da proposta de valor, a questão “Qual o principal benefício que a Suprisul proporciona a você”, presente no Gráfico 6 abaixo, foi desenvolvida com o propósito de analisar os ganhos que a empresa confere aos clientes, e que obstáculos existem entre o que existe de positivo e negativo.

Gráfico 6 - Benefícios proporcionados pela Suprisul
Qual o principal benefício que a Suprisul proporciona a você?

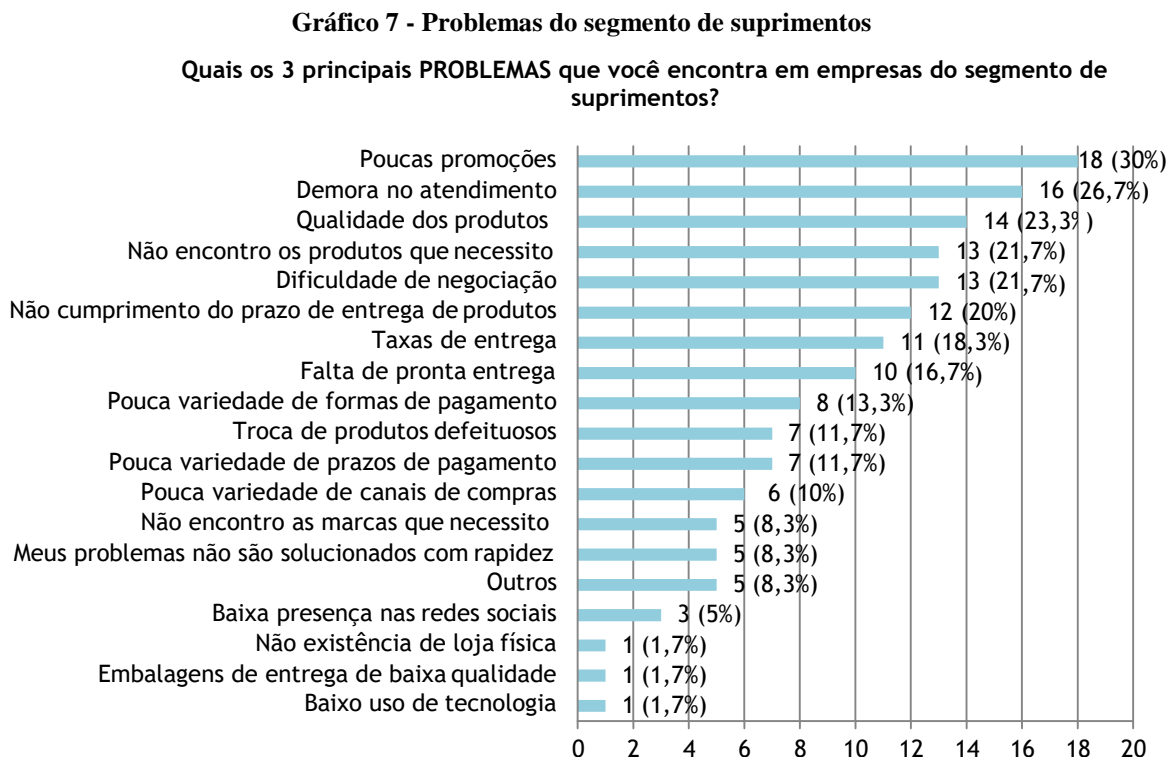


É importante salientar que a questão pedia que os respondentes marcassem apenas uma opção, e não mais de uma como as anteriores. Com 58 respostas totais, o benefício mais marcado foi “Proporciona comodidade”, que obteve 23 respostas (39,7%). A comodidade foi citada pelo entrevistado da empresa no momento da construção do mapa da empatia e da proposta de valor, pois segundo o mesmo, é um dos principais ganhos que a empresa pode oferecer.

Entende-se que a comodidade teve a maior votação pelo fato de existir a entrega no local ao cliente, sem que necessitem realizar a locomoção, tanto para a compra do produto quanto para a retirada. Mas não só ligada a locomoção, trata também de um atendimento online ou por telefone, que proporciona conforto e segurança aos clientes, o que acaba por facilitar, também, a realização do trabalho, conforme visto no segundo benefício mais votado: “Facilita a realização do meu trabalho”, com 14 votos (24,1%).

Após abranger as questões de pontos positivos em organizações do ramo e da Suprisul, serão tratadas, aqui, as questões referentes aos pontos negativos. Foi perguntado quais os 3 principais problemas que o cliente encontra em empresa do segmento de suprimentos. Essa questão teve como objetivo não só compreender as adversidades que existem, mas avaliar a concorrência e o mercado para criar melhorias na Suprisul, nos principais pontos levantados.

Contou com o total de 60 participantes, e assim como a anterior, o percentual totaliza mais de 100%. O Gráfico 7 traz a questão e os dados obtidos:



Os três principais problemas apontados foram: Poucas promoções, com 18 respostas (30%), Demora no atendimento, 16 respostas (26,7%), Qualidade dos produtos, 14 respostas (23,3%). Em contrapartida, a questão “Quais os três principais fatores que fazem você escolher uma empresa para a compra de suprimentos”, anteriormente analisada, apontou o “Atendimento”, o “Prazo de entrega” e o “Preço” como fatores determinantes. A partir disso, pode-se realizar uma associação entre as duas interrogações.

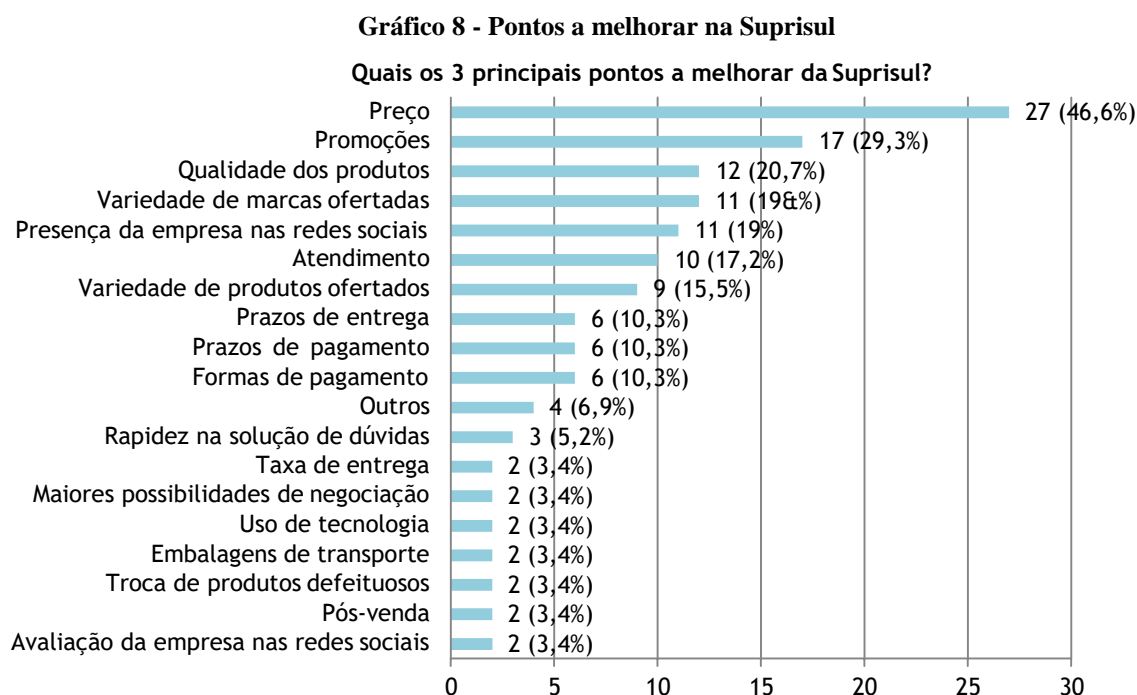
Conforme visto, o problema mais presente entre as empresas de suprimentos corresponde as “Poucas promoções”, enquanto os “Preços” apareceram como o segundo maior atributo que faz com que uma empresa seja escolhida. Ao passo que o “Preço” é o atributo principal de escolha, o mesmo pode ser o motivo pelo qual faça com que o cliente não continue a comprar na mesma empresa, dado a falta de promoções, por exemplo.

As promoções na Suprisul são realizadas, principalmente, com a estratégia de abertura de novos clientes. Mas pode-se pensar em promoções direcionadas a clientes já consolidados, por exemplo, aumentando a fidelização e competitividade.

Com relação ao atendimento, o segundo problema mais citado no ramo foi a “Demora no atendimento”, ao passo que o “Atendimento” é o principal fator utilizado para decidir por uma organização. A demora no atendimento pode estar ligada aos canais pelos quais ele ocorre, ao número de funcionários designados para a realização da atividade, e ao treinamento dado aos mesmos. Se o atendimento é tão importante para os clientes, os esforços devem estar voltados a essa área, para que problemas como a demora não ocorram.

A “Qualidade dos produtos”, que ficou em terceiro lugar como o problema mais citado, é um aspecto extremamente importante, pois os produtos são peças fundamentais com as quais os clientes desempenham suas atividades. A maioria dos clientes adquire os produtos para utilizá-los no desempenho de seu trabalho diário. Se um produto possui baixa qualidade, a tarefa pode ser prejudicada.

Buscando comparar os problemas das empresas do segmento com os problemas da Suprisul, e em quais aspectos melhorias podem ser desenvolvidas, foi questionado “Quais os 3 principais pontos a melhorar na Suprisul?”. O número total de respondentes foi 58. Neste caso, os percentuais também se referem ao número de respondentes que selecionou cada um dos elementos, e como cada pessoa deveria marcar mais de um atributo, os percentuais, se somados, totalizam mais de 100%.



Os três pontos a melhorar são: Preço com 27 respostas (46,6%), Promoções com 17 respostas (29,3%), e Qualidade dos Produtos com 12 respostas (20,7%).

Essas três respostas se ligam, dado que a qualidade dos produtos ofertados está relacionada com os preços, em certos casos. De acordo com o sócio fundador, a empresa vende produto de maiores e menores qualidades, e os preços serão maiores ou menores respectivamente. Se o cliente busca um produto de melhor qualidade, deve estar apto a pagar um valor um pouco maior do que um produto de outra marca. Mas somado a isso, outros aspectos devem estar em perfeitas condições na empresa (atendimento, entrega, etc.), para que o cliente veja valor em pagar um pouco mais.

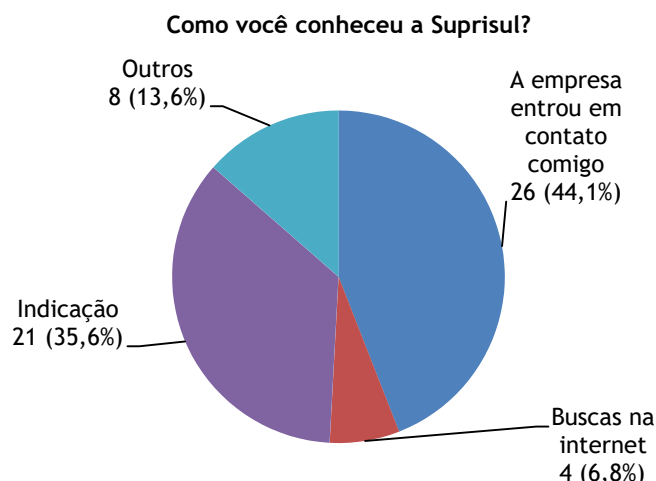
Com relação às promoções, a Suprisul realiza quando surge uma oportunidade com os seus fornecedores. Se ela percebe uma baixa nos preços de certo tipo de produto, pensa na criação de alguma promoção. As promoções também ocorrem em algumas datas festivas. São utilizadas, principalmente para a abertura de novos clientes.

Tanto as “Promoções” quanto a “Qualidade dos produtos” foram citados também na questão “Quais os três principais problemas encontrados nas empresas do ramo de suprimentos?”. Isso mostra que a empresa não está se destacando da concorrência nestes quesitos, e que precisa criar estratégias que a diferencie.

Embora o “Preço” seja um dos pontos a melhorar, ele também aparece na questão “O que te faz escolher a Suprisul e não outra empresa?”. Para os clientes, o preço é o segundo fator pelo qual eles optam pela Suprisul. Pode-se compreender que dado outros fatores o preço é compensado.

5.3 CANAIS

A dimensão “Canais” do Quadro Canvas corresponde ao modo como o cliente encontrará o produto e serviço. Isso posto, para compreender através de qual canal os clientes chegaram e chegam até a empresa, e o que pode ser fortalecido para alcançar mais pessoas, foi realizada a seguinte pergunta: “Como você conheceu a Suprisul?”.

Gráfico 9 - Conscientização dos clientes sobre a empresa

Dos 59 respondentes, 26 pessoas (44,1%) afirmaram que conheceram a empresa a partir do contato que a mesma fez com eles. Pode-se dizer que a abordagem que a empresa utiliza por telefone para entrar em contato com possíveis novos clientes, conforme explicitado no Canvas, é eficiente.

Em contrapartida, apenas 4 pessoas (6,8%) foi através de “Buscas na internet”. Esse número demonstra a necessidade de se investir mais em presença nas redes sociais e divulgações em *sites* de busca, para que ela “exista” nesse meio. Hoje, o *site* da empresa está defasado e com poucas informações, o que faz com que a credibilidade seja pequena. Além disso, ao acessar o *site* Google e procurar por empresas de suprimentos, a Suprisul não aparece em nenhuma das abas de busca.

Com relação à “Indicação”, percebe-se que o número também é elevado com uma porcentagem de 21 pessoas (35,6%). Esse é um ponto positivo para a empresa, pois indica que, no geral, o serviço prestado está sendo de qualidade, já que muitos chegaram até ela por indicação. Contudo, mesmo que a empresa tenha sido indicada por outrem, pode acontecer de os novos clientes não realizarem uma segunda compra, como vem ocorrendo frequentemente. Dessa forma, é importante compreender onde a empresa pode melhorar para que essas indicações virem fidelizações.

O “Facebook” estava entre as opções de escolha, todavia não recebeu nenhum voto. A situação aponta para o cenário de atualização dessa ferramenta pela empresa, para que possa captar pessoas a partir dela, e usufruí-la para o seu bem.

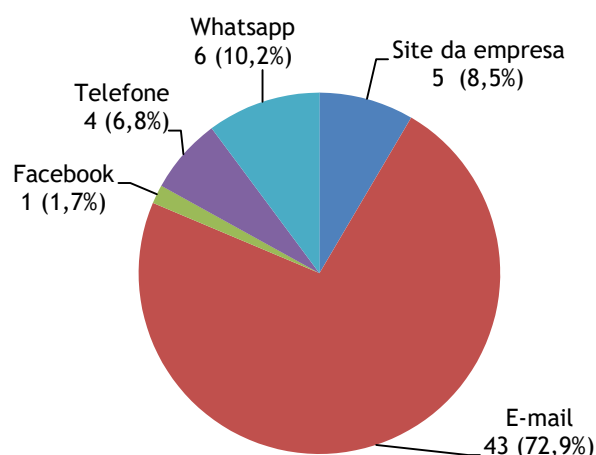
Algumas respostas do campo adicional “Outros” (13,6%) mostraram que, quando o responsável pelas compras de suprimentos iniciou o seu trabalho no local em que está hoje, a

Suprisul já era uma empresa parceira. Esse fato vai de encontro à ideia anterior de fidelização, mostrando que ocorreu em alguns casos.

Posteriormente, buscando entender através de qual canal o cliente prefere realizar os orçamentos e verificar se o que é praticado está de acordo, foi desenvolvida a seguinte questão: “Para você, a melhor forma de realizar ORÇAMENTOS é:”. Mais da metade dos 59 respondentes - 43 pessoas (72,9%) - afirmou que, para eles, a opção preferida é por “*E-mail*”. Esse dado demonstra que o que é praticado, atualmente, está de certa forma, de acordo com a percepção dos clientes, uma vez que o “Telefone” (4 pessoas, 6,8%), que também é um dos meios mais empregados hoje, não aparece como os mais escolhidos. Tais valores estão evidenciados no Gráfico 10.

Gráfico 10 - Preferência de canal para orçamentos

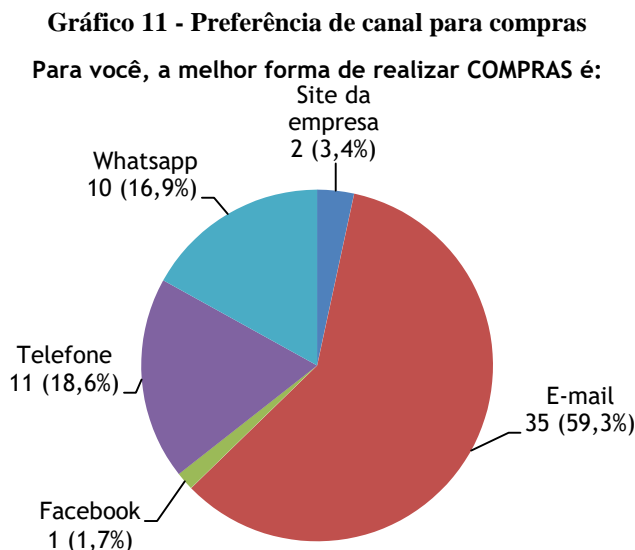
Para você, a melhor forma de realizar ORÇAMENTOS é:



Outro destaque está no “*Whatsapp*”, dispositivo que vem sendo utilizado nos últimos tempos pela empresa, e de modo assertivo, já que obteve a segunda maior porcentagem, com 10,2% (6 respondentes). Pode-se dizer que esse é um canal mais dinâmico e ágil, o que facilita a comunicação e a torna mais informal. Além disso, a realização de orçamentos exige uma explicitação escrita de dados, por isso, pode-se compreender a preferência por meios que possibilitem de melhor forma a visibilidade das informações.

Após, foi perguntado “Para você, qual a melhor forma de realizar COMPRAS é:”, e, assim como a resposta anterior, o “*E-mail*” obteve maior votação, com uma porcentagem de 57,1% (37 pessoas) em um total de 59 respostas. Esse canal é bastante utilizado pela Suprisul para a realização de vendas, o que demonstra que o que está sendo praticado, atualmente, está

em consonância com a opinião dos consumidores. Tais dados podem ser visualizados no Gráfico 11.



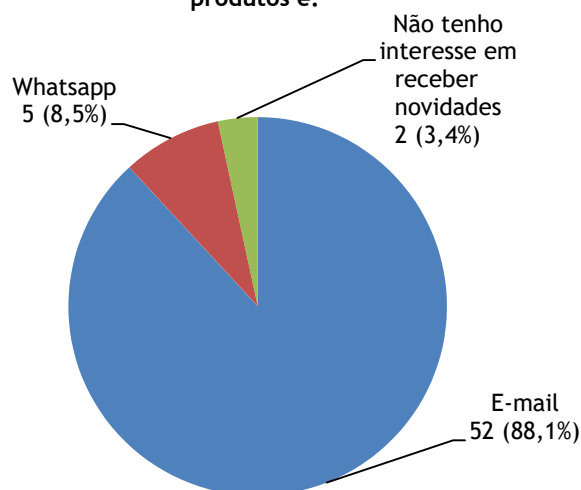
O “Telefone” apareceu mais expressivo nesta questão (19,6%) do que na anterior, (6,8%), assim como o “*Whatsapp*” (17,9% e 10,2% respectivamente). Pode-se dizer que existe uma preferência maior por esses meios no momento da compra do que no de realização de orçamentos. A opção “Aplicativo” não obteve nenhum voto.

Identifica-se que tanto na questão do orçamento (8,5%), quanto na de compras (3,6%), o “*Site da empresa*” não teve um número expressivo. Esse fato pode estar ligado à ideia de os clientes preferirem um atendimento pessoal, diretamente com os vendedores e de maior velocidade, visto que o “Atendimento” foi o principal atributo valorizado conforme questões anteriores.

Por fim, tendo em vista verificar as preferências sobre o canal de recebimento de novidades, aplicou-se a questão “Para você, qual a melhor forma de receber novidades sobre preços e produtos”, reunindo 59 respondentes. A opção “*E-mail*” obteve o maior número de respostas, com 52 pessoas (88,1%).

Gráfico 12 - Preferência de canal para novidades

Para você, a melhor forma de RECEBER NOVIDADES sobre preços e produtos é:



Esse dado fortalece a necessidade de a empresa obter maiores conhecimentos relacionados ao *e-mail* marketing e criação de conteúdo. Hoje, não existe uma padronização entre os *e-mails* produzidos, pois cada funcionário produz conteúdo com sua linguagem particular, e não é sempre a mesma pessoa que fica encarregada de criar um conteúdo para divulgações de promoções, por exemplo.

O “*Whatsapp*” aparece com 5 votações (8,5%), mas ainda sim é um canal interessante e que pode ser melhor utilizado. A mesma padronização do *e-mail* pode ser levada ao *whatsapp*, criando layouts de imagens que conversem e se adequem aos diferentes canais, mas com a mesma identidade visual. O “*Facebook*”, o “*Aplicativo*” e o “*Telefone*” não receberam nenhum voto.

5.4 RELACIONAMENTO COM CLIENTES E ATIVIDADES-CHAVE

Visando compreender o tipo de relacionamento que o cliente espera ter com a empresa e avaliar o atendimento desde o princípio do pedido até a entrega final, desenvolveu-se uma questão de matriz de escala do tipo *Likert* de 05 pontos, sendo 01 “discordo totalmente” e 05 “concordo totalmente”, com sete sentenças, conforme apresentado na tabela a seguir:

Gráfico 13 - Grau de concordância serviço

Por favor, indique o seu grau de concordância sobre o serviço prestado pela Suprisul:

	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não concordo, nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Ø	±
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Os atendentes retornam com rapidez as minhas dúvidas sobre produtos e preços	-	-	-	-	2x	3,51	9x	15,79	46x	80,70	4,77	0,50
A entrega chegou dentro do prazo especificado	-	-	-	-	2x	3,51	13x	22,81	42x	73,68	4,70	0,53
A entrega chegou com todos os produtos solicitados	-	-	1x	1,75	1x	1,75	13x	22,81	42x	73,68	4,68	0,60
Os produtos chegaram bem armazenados e em boas condições	-	-	-	-	1x	1,75	9x	15,79	47x	82,46	4,81	0,44
O entregador me forneceu toda a documentação dos bens entregues	-	-	-	-	1x	1,75	7x	12,28	49x	85,96	4,84	0,41
Minhas reclamações são resolvidas rapidamente	-	-	-	-	2x	3,51	7x	12,28	48x	84,21	4,81	0,48
Em geral, estou satisfeito com o serviço prestado	-	-	-	-	2x	3,51	5x	8,77	50x	87,72	4,84	0,45

A primeira opção traz a seguinte frase: “Os atendentes retornam com rapidez às minhas dúvidas sobre produtos e preços”. O número total de participantes foi de 56, e considerando os dados sem segmentação, 45 pessoas (80,36%) afirmaram concordar totalmente com a sentença, enquanto 9 (16,07%) concordaram parcialmente, e apenas 2 (3,57%) não concordaram, nem discordaram.

Pode-se considerar que essa questão aborda o atendimento prestado aos clientes relacionado principalmente à etapa do orçamento, assim, soma-se às dimensões de relacionamento e atividade-chave do Canvas. Com o resultado obtido, compreende-se que existe um bom funcionamento da etapa de orçamento, dada rapidez do atendimento prestado, o que contribui para o fortalecimento da proposta de valor da empresa.

Após, na segunda sentença, com o intuito de analisar a dimensão de “atividades-chave”, foi perguntado se “A entrega chegou dentro do prazo especificado”, e 41 pessoas (73,21%) disseram concordar totalmente, 13 concordaram parcialmente (23,31%) e 2 (3,57%) não concordaram nem discordaram. Mesmo que a avaliação tenha sido positiva, deve-se atentar mais para esse âmbito, buscando melhorias que possam diminuir o tempo de entrega.

Quando questionado o grau de concordância sobre a afirmação “A entrega chegou com todos os produtos solicitados”, 73,21% (41 pessoas) declarou concordar totalmente. Ao analisar todas as questões, observa-se que essa obteve o maior desvio padrão (0,61) de todos, com 23,21% (13 pessoas) concordando parcialmente, 1,79% (1 pessoa) não discordando nem concordando, e 1,79% (1 pessoa) discordando parcialmente.

Esse dado indica que existe uma maior dispersão entre os graus de concordância atrelados a composição da entrega, sendo o item mais crítico entre todos. Conforme dito anteriormente, a Suprisul primeiro realiza a venda ao cliente e depois compra os produtos necessários junto aos fornecedores. Além disso, ela não trabalha com estoque grande e pronta entrega, e os pedidos são de muitos produtos em poucas quantidades, o que faz com que a empresa tenha que buscar por diferentes fornecedores. Ao buscar por diferentes fornecedores, pode acontecer de não conseguir fechar o pedido completo para o cliente, necessitando ou de um maior prazo, ou de duas entregas, sendo a segunda para o produto faltante.

Buscou-se compreender, também, sobre o armazenamento dos produtos, os quais são embalados, hoje, com a intenção de manter a condição física dos mesmos e identificar o cliente. A frase “Os produtos chegaram bem armazenados e em boas condições” atingiu o percentual de 82,14% (46 pessoas) na opção “concordo totalmente”, e 16,07% (09 pessoas) em “concordo parcialmente”, sendo o item menos crítico entre todos. Aqueles que responderem “não concordo, nem discordo” totalizaram apenas 1,79% (1 pessoa). Os resultados demonstram que o tipo de embalagem utilizado está sendo eficaz para manter os produtos bem armazenados e sem danos.

No momento da entrega, a empresa fornece a nota fiscal eletrônica e o boleto fiscal correspondentes ao pedido, desse modo, procurando identificar possíveis problemas nessa etapa, questionou-se o grau de concordância da subsequente frase: “O entregador me forneceu toda a documentação dos bens entregues-”. Dos 56 respondentes totais, 85,71% (48 pessoas) disseram concordar totalmente, 12,50% (7 pessoas) concordar parcialmente, e 1,79% (1 pessoas) não concordar, nem discordar. Essa sentença obteve a melhor média (4,84) relacionada ao desvio padrão (0,42), demonstrando que essa etapa está com um ótimo desempenho.

Retomando a questão do relacionamento com clientes do Canvas, quando questionado se “Minhas reclamações são resolvidas rapidamente”, 83,93% (47 pessoas) dos respondentes disseram concordar totalmente com a afirmação, enquanto 12,50% (7 pessoas) concordaram parcialmente e 3,57% (2 pessoas) não concordaram, nem discordaram. Assim como a primeira questão “Os atendentes retornam com rapidez às minhas dúvidas sobre produtos e preços”, o grau de concordância, sendo total ou parcial, foi elevado, o que também fortalece a proposta de valor de conveniência, confiança e bom atendimento.

Por último, avaliando o serviço como um todo, e neste caso englobando o relacionamento com o cliente e as atividades-chave, indagou-se o seguinte: “Em geral, estou satisfeito com o serviço prestado”. O percentual de pessoas que responderam “Concordo

totalmente” foi de 87,50% (49 pessoas), seguido de 8,93% (5 pessoas) daqueles que disseram “Concordo parcialmente” e 3,57% (2 pessoas) “Não concordo, nem discordo”. Tais dados corroboram para a boa avaliação do serviço prestado.

5.5 PARCERIAS-CHAVE

No Quadro Canvas, o campo de “Parcerias-chave” apresenta a ideia de que “nada se faz sozinho”, necessitando-se sempre da ajuda de aliados, sejam eles fornecedores ou outros tipos de parceiros. A Suprisul possui clientes b2b, isso significa que também são fornecedores de produtos e serviços, podendo existir uma relação de troca entre ambos. Pensando nisso, foi perguntado aos respondentes, em uma questão aberta, se eles possuíam alguma ideia de parceria que poderiam realizar com a Suprisul.

A pergunta teve apenas três respondentes, sendo apenas uma válida com a seguinte frase: “Somos um escritório de contabilidade e para nós confiança e palavra valem muito. Sempre fomos tratados pela Suprisul norteados por esses princípios, e por nós também. Por esses motivos que indicamos vários clientes para vocês. Isso já é uma parceria”.

Nota-se que a resposta válida trouxe a ideia de parceria não como uma troca de serviços ou produtos, mas de confiança e indicações. Para o respondente, a parceria está ligada à confiança e bom atendimento que a Suprisul proporciona, e a partir disso, ocorre a indicação.

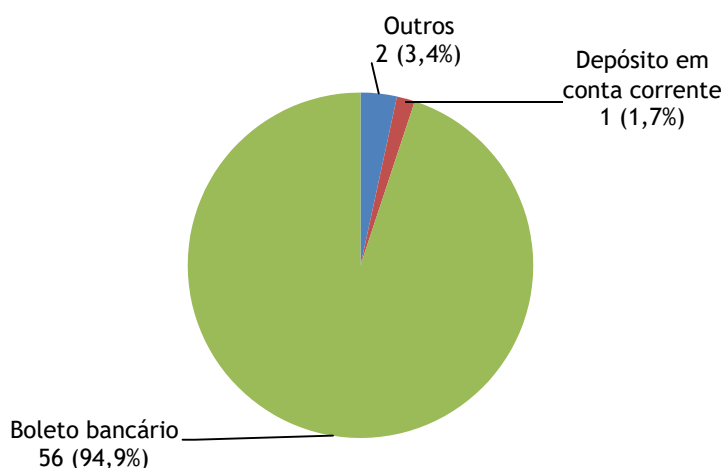
A inexistência de uma maior manifestação dos clientes referente a ideias de parceria não descarta a possibilidade dos mesmos de possuírem interesse. Essa é uma dimensão do Canvas bastante importante, e que pode ser utilizada pela Suprisul para reduzir custos e trazer maiores benefícios tanto para a empresa quanto para os clientes.

5.6 FONTES DE RECEITA

A dimensão “Fonte de receita” do Quadro Canvas abrange as formas de cobrança pelo produto e serviço, além de valores. Desse modo, visando compreender se os clientes estão dispostos a utilizar os recursos de pagamento estabelecidos atualmente, ou se devem ser modificados, realizou-se a seguinte pergunta: “Para você, a melhor forma de realizar PAGAMENTOS é”:

Gráfico 14 - Formas de pagamento

Pra você, a melhor forma de realizar PAGAMENTOS é:



De um total de 59 respondentes, a opção boleto ficou na primeira posição, com 94,9% dos votos (56 pessoas). Existe uma preferência clara dos clientes pelo pagamento através de boleto bancário, e isso muito tem a ver com o tipo de cliente, que é b2b, entre os quais os cartões de crédito e débito são pouco utilizados, por exemplo. O resultado apresenta concordância com a opção de pagamento oferecida no modelo de negócio atual da Suprisul.

Em seguida, de modo a compreender a percepção dos clientes em relação ao preço praticado pela Suprisul e seus concorrentes, foi aplicada a questão presente no Gráfico 15. O número total de participantes foi de 57, sendo que 82,5% (47 pessoas) responderam que, em comparação com outras empresas do mesmo ramo, os preços da Suprisul são “Justos”.

O número total de respondentes desta questão foi 57, e 29 pessoas (50,9%) afirmaram que a probabilidade seria muita, valorando em “10”, 10 pessoas (17,5%) votaram no número “9” da escala, 12 pessoas (21,05%) no número “8”, 4 pessoas (7,02%) no número “7”, e 2 pessoas (3,51%) no número “5” da escala. A média final da questão ficou 9,02, com desvio padrão de 1,26. Pode-se dizer que o resultado foi bastante positivo, dado que os valores foram elevados.

6 ANÁLISE COMPARATIVA: CANVAS X PERCEPÇÃO DOS CLIENTES

Após a construção do Canvas e da realização da pesquisa foi desenvolvido o Quadro X de modo a explicitar e resumir todas as comparações entre o que a empresa emprega e pensa e qual a verdadeira opinião dos clientes. A primeira coluna do quadro traz as dimensões abordadas, a segunda corresponde ao Canvas e a terceira as percepções.

Quadro 4 - Canvas X Percepção dos clientes

DIMENSÕES	CANVAS	PERCEPÇÃO DO CLIENTE
Segmento de Clientes	Clientes b2b de diferentes segmentos.	Clientes b2b de diferentes segmentos.
	Não se tinha um conhecimento específico da frequência de compras.	A maioria realiza compras uma vez por mês.
Proposta de Valor	De acordo com o entrevistado, o atendimento, a confiança e o pós-venda são os fatores importantes para a escolha de uma empresa do segmento.	Atendimento, Prazo de entrega, e Qualidade dos produtos são fatores importantes para a escolha de uma empresa do segmento.
	De acordo com o entrevistado, o atendimento é o principal fator que faz os clientes a escolherem, seguido da confiança.	Atendimento, Preço e Confiança são fatores que fazem os clientes escolherem a Suprisul.
	A empresa acredita que os principais benefícios que ela proporciona aos clientes é a conveniência/comodidade.	Comodidade e Facilitação da realização do trabalho são os principais benefícios que a Suprisul proporciona aos clientes.
	De acordo com o entrevistado, os maiores problemas que acreditam ser encontrados em empresas do segmento são: dificuldade de negociação, pouca variedade de formas de pagamento e troca de produtos defeituosos.	Poucas promoções, Demora no atendimento, e Qualidade dos produtos são os principais problemas encontrados em empresas do segmento.
	A empresa busca compreender os pontos de melhora, já que	Preços, Promoções e Qualidade dos produtos são os principais pontos a

	consegue abrir clientes, mas possui dificuldades para fidelizá-los.	melhorar na Suprisul.
Canais	A empresa abre clientes por conta própria através, principalmente, de telefone fixo. Não existe uma maior divulgação na internet ou outros meios.	A maioria dos clientes conheceu a Suprisul, pois a própria empresa entrou em contato com eles, seguido de indicações.
	Orçamentos: os meios mais utilizados são o <i>e-mail</i> e telefone fixo.	Orçamentos: <i>e-mail</i> é a melhor forma de realizar orçamentos, seguido de <i>whatsapp</i> .
	Compras: os meios mais utilizados são <i>e-mail</i> e telefone fixo.	Compras: <i>e-mail</i> é a melhor forma de realizar compras, seguido de telefone fixo.
	Receber novidades: as novidades são pouco divulgadas, mas utiliza-se, principalmente, o <i>e-mail</i> para isso. Não existe padronização.	Receber novidades: <i>e-mail</i> é a melhor forma de receber novidades, seguido de <i>whatsapp</i> .
Relacionamento com clientes	A empresa utiliza de assistência pessoal e assistência pessoal dedicada. Concentra esforços em resolver as dúvidas e problemas rapidamente para deixar o cliente satisfeito.	Atendimento prestado com rapidez na solução de dúvidas sobre produtos e preços.
		Reclamações respondidas com rapidez na maioria dos casos.
Atividades-chave	O prazo de entregas é de 24 horas, mas acontece de ter que realizar mais de uma entrega por falta de produtos, o que aumenta o prazo.	Na maioria das vezes a entrega chega dentro do prazo estipulado.
	O entrevistado afirma existir problemas em que não consegue fechar o pedido de uma vez só, por não possuir estoque, tendo que recorrer a diferentes fornecedores.	Ocorrem problemas na entrega, não chegando com todos os produtos solicitados.
	O entrevistado citou as embalagens como problemas a serem resolvidos, visto que não são padronizadas, acreditando	Na maioria das vezes os produtos chegam bem armazenados e em boas condições.

	que o acondicionamento não é satisfatório.	
	A empresa possui toda a prestação de contas em dia e busca sempre levar as notas e boletos com a entrega.	Na maioria das vezes o entregador fornece toda a documentação dos bens entregues.
	Não existiam pesquisas anteriores sobre satisfação de clientes em relação ao serviço prestado.	No geral, a maioria dos clientes está satisfeita com o serviço prestado.
Parceiros-chave	A empresa nunca tinha pensando em utilizar os clientes como parceiros. Os principais parceiros, no momento, são os fornecedores. Existe uma forte dependência.	Os clientes não possuem ideias de parcerias, mas isso não quer dizer que não estejam abertos a elas.
Recursos Principais	Recursos humanos: funcionários nunca passaram por treinamento.	NA
	Recursos financeiros: o capital para investimentos de grande porte não é existente.	
	Recursos físicos: não existe um estoque formado na empresa.	
Estrutura de Custos	Carga tributária pesada e aumento da gasolina são alguns fatores que prejudicam a empresa.	NA
Fontes de Receita	Pagamentos realizados por boleto bancário, depósito, dinheiro e cheque.	Preferência de pagamento realizado por boleto bancário.
	A empresa considera seus preços justos em relação à concorrência.	Preços considerados justos em relação à concorrência.
Satisfação	Não existiam pesquisas anteriores sobre satisfação geral de clientes e probabilidade de indicação. Embora é sabido que alguns clientes chegam até a empresa por indicação.	Em uma escala de 1 a 10, 9,2 foi a média dada para a probabilidade de indicação da empresa.

Tratando-se do “Segmento de clientes” percebe-se da necessidade dos produtos oferecidos pela Suprisul para a realização de suas tarefas. O perfil, tanto traçado no Canvas, quanto levantado na pesquisa mostra-se semelhante, sendo b2b de diferentes segmentos. Pode-se compreender também, que a frequência de compras é, entre a maioria, de uma vez por mês, dado este desconhecido anteriormente.

A empresa acreditava que sua “Proposta de valor” estava atrelada, principalmente, ao atendimento prestado e a confiança, garantindo conveniência. Essa visão foi corroborada com a percepção dos clientes, os quais citaram o atendimento, o preço e a confiança como fatores que os fazem escolher a empresa. Nota-se que o “Preço” foi um atributo diferente citado, o qual não era previsto. O “Atendimento” também aparece como principal fator que faz os clientes escolherem uma empresa do segmento, o que aponta para o grande ponto forte da Suprisul, já que apareceu como resposta nas duas questões. Além disso, para os clientes, a organização proporciona “Comodidade” e “Facilitação da realização do trabalho”.

Percebe-se que os principais pontos a melhorar da empresa estão na “Qualidade dos produtos” e nas “Promoções”, uma vez que esses também são problemas encontrados em empresas do segmento, não se destacando nesses pontos. Não existiam dados concretos sobre problemas da empresa pela percepção dos clientes, assim, pode-se entender um pouco mais sobre esse assunto, melhorando a dificuldade de fidelização.

O entrevistado acreditava que os maiores problemas do segmento estavam na dificuldade de negociação, na pouca variedade de formas de pagamento e na troca de produtos defeituosos, contudo, nenhum desses fatores apareceram nas respostas da pesquisa como os mais votados. Em contrapartida, a “Demora no atendimento” foi mencionada, juntamente das “Poucas promoções” e da “Qualidade dos produtos”, anteriormente comentados.

Com relação aos “Canais” a abertura de clientes é mais realizada através da própria empresa que entra em contato com eles, o que foi confirmado com a pesquisa, demonstrando necessidade de mudança e aumento de divulgação. O “*E-mail*” deve permanecer como meio para a realização de orçamentos, mas o “*Whatsapp*” deve ser fortalecido. As compras apontaram consonância entre a comparação de canais do Canvas e da pesquisa. Tratando-se do recebimento de novidades, que atualmente são quase inexistentes, deve-se dar atenção a maior produção de conteúdo, através de “*E-mail*” e “*Whatsapp*”.

O “Relacionamento com clientes” mostrou que o atendimento é prestado com rapidez na solução de dúvidas e que as reclamações são respondidas prontamente na maioria dos casos. O que fortalece ainda mais o ponto positivo de atendimento. Já nas “Atividades-chave” o ponto negativo está na entrega que, às vezes, não chega com todos os produtos solicitados.

Acreditava-se que as embalagens eram pontos a melhorar, mas mostram-se, no geral, bem avaliadas, assim como os prazos, o serviço prestado e a documentação.

No caso dos “Parceiros-chave” existe uma forte dependência dos fornecedores, e também por não existir estoque, a movimentação da margem de preços é dificultada, o que pode ocasionar problemas de entrega. Embora os clientes não tenham proposto ideias de parceria, pode-se considerar que estão abertos a isso, podendo contribuir para a redução de custos do negócio.

Os “Recursos principais” apontam necessidade de fortalecimento dos recursos humanos. A forma de pagamento nas “Fontes de receita” realizadas hoje combina com a preferência dos clientes. A venda direta é a única fonte de receita atualmente. Já os preços são considerados “justos” em relação aos concorrentes. Por fim, a probabilidade de indicação a conhecidos por parte os clientes foi alta.

Assim, após a compreensão dos pontos positivos e negativos a reorientação estratégica será apresentada.

7 REORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Em mais de vinte anos de existência da empresa, nunca existiram objetivos claros e compreensão do caminho que deveria traçar. Assim, a reorientação visa planejar a linha de conduta que trará benefícios para o modelo de negócio e crescimento. Ações específicas de cada proposta de melhoria não serão delimitadas passo a passo neste trabalho, elas ficarão para a posteridade, caso a empresa queira aplicar a reorientação.

A reorientação partiu, então, da compreensão de seu modelo de negócios com a construção do Quadro Canvas e da forma como seus clientes o enxergam a partir da pesquisa, como acontece o relacionamento entre os dois e o que é necessário para a satisfação dos últimos. Osterwalder e Pigneur (2011), afirmam que as nove dimensões do Canvas são cobertas pelas quatro áreas principais de uma empresa: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Figura 5 - Quatro áreas do Quadro Canvas do modelo de negócios



Fonte: Adaptado de SEBRAE (2013, P. 9)

Conforme a Figura x acima, a área “Clientes” abrange as dimensões “Segmento de clientes”, “Relacionamento com clientes” e “Canais, enquanto a “Oferta” corresponde a ‘Proposta de valor’. Já área “Infraestrutura” é composta pelos “Parceiros principais”,

“Atividades-chave” e “Recursos Principais”, e a “Viabilidade financeira” pela “Estrutura de custos” e “Fontes de receita”. Dessa forma, as melhorias propostas serão englobadas nessas quatro divisões.

Por fim, o entendimento da importância desse momento para a organização e o comprometimento de todos os funcionários serão vitais para o alcance de melhores resultados. A seguir serão apresentadas as principais proposições para a reorientação da estratégia.

7.1 CLIENTES

Tanto a construção do Quadro Canvas quanto a pesquisa aplicada demonstraram que os clientes são compostos por diferentes segmentos, como da área da saúde, escolas, imobiliário e construção, comércio geral, etc. Esse fato aponta uma dificuldade maior para a empresa de conseguir agradar a todos, necessitando de uma gama grande de variedade de produtos, por exemplo.

A empresa objeto de estudo não detinha conhecimentos exatos acerca da frequência de compras de seus clientes, compreendendo, a partir da pesquisa, que a maioria dos respondentes afirmou realizar compras uma vez por mês. Este dado foi utilizado para a sugestão de construção de um estoque, o qual será melhor detalhado posteriormente. Outro problema relacionado a este campo é a dificuldade de fidelização dos clientes, uma vez que a abertura é positiva, mas o número de segundas compras é desanimador, o que também será discorrido a posteriori.

O primeiro ponto dos “Canais” tratava da forma como os clientes chegam até a empresa. Conforme visto, ocorre por meio da própria empresa que entra em contato com os clientes. É preciso que esse cenário seja revertido, fazendo com os clientes encontrem a Suprisul, e para isso, propõe-se a divulgação na internet, através de ferramentas que a coloquem nas visualizações iniciais de busca do Google, a atualização do *site* e do *facebook*, além da criação de um *instagram*.

O *site* deve ser atualizado de modo a contar a história da empresa e seus diferenciais dando destaque para o atendimento de qualidade e a confiança que a mesma constrói e passa aos seus clientes, assim como o benefício de comodidade e facilitação do trabalho devido à entrega no local e do processo de compra. O cadastro dos produtos no *site* deve ser mensal,

para a atualização constante e conhecimento das pessoas que encontram a empresa pela primeira vez. Se possível, o layout pode ser modificado para um de melhor navegação, com botões de fácil acesso às outras redes sociais da empresa, com caixa de *e-mail* e orçamento, para que seja possível solicitá-lo, também, pelo *site*. Por fim, o *site* pode conter o cadastro de clientes para newsletter, assim a empresa consegue obter dados de modo a abrir novos clientes e enviar novidades.

O *facebook* e o *instagram* também são canais para que as pessoas saibam da existência da Suprisul, pois só de estar presente já dá a chance de ser uma opção entre as concorrentes. Tanto o *facebook* quanto o *instagram* devem conter todas as informações necessárias para contato, assim como oferta de novos produtos e promoções.

Com relação aos orçamentos, a empresa deve continuar utilizando o *e-mail*, mas fortalecer o *whatsapp*, que apareceu em segundo lugar como melhor canal para isso. É importante que os dados estejam bem escritos e de forma clara, para que não ocorram falhas na comunicação, visto que é uma etapa mais visual do que as compras, como pode ser percebido nas respostas obtidas.

No caso das compras, os canais mais utilizados devem ser o *e-mail* e o telefone fixo, o que já acontece hoje em dia. Contudo, propõe-se, tanto para os orçamentos, quanto para as compras, a ideia de sempre ter uma padronização entre todos os funcionários da empresa no momento do envio de um texto, contendo assinaturas eletrônicas, logo da empresa e um formato pré-estabelecido de conteúdo, já que, atualmente, isso não ocorre.

Para a divulgação de novidades deve-se utilizar o *e-mail* e o *whatsapp* mais fortemente. As divulgações são poucas, hodiernamente, e concentram-se mais no *facebook* e no *e-mail*. Podem ser utilizadas imagens com produtos e marcas novas, assim como conteúdos de datas especiais e promoções na criação de conteúdo. Além disso, um *newsletter* mensal pode ser desenvolvida, com um pequeno texto informativo de certos tipos de produtos, seus usos e benefícios, chamando a atenção dos clientes para isso.

Conforme exposto na “Proposta de valor” o atendimento é o principal ponto que faz a Suprisul se destacar dos concorrentes, visto que é o fator mais importante para a escolha de uma organização do segmento e também o mais relevante para a seleção da empresa em detrimento das demais por parte dos clientes.

Os clientes consideraram, na maioria das respostas, o atendimento rápido na solução de dúvidas sobre produtos e preços, assim como na solução de reclamações. De modo a fortalecer ainda mais esse aspecto da organização, recomenda-se a qualificação dos vendedores com cursos e treinamentos voltados a vendas e atendimento a clientes.

7.2 OFERTA

O atendimento, os preços e a confiança são fatores que fazem os clientes escolherem a Suprisul. Na proposta de valor o destaque deve ser dado ao atendimento, o que é um atributo valorizado para a escolha de empresas do setor e também é um dos principais problemas encontrados nesse ramo. Com isso, estando bem avaliada neste quesito, a imagem da marca deve ser passada aos clientes com este destaque. Os preços, promoções e qualidade dos produtos foram citados como pontos a melhorar na organização.

7.3 INFRAESTRUTURA

A dimensão “Atividades-chave” trouxe, como primeiro ponto, o prazo de entrega. Conforme os clientes, na maioria das vezes, a entrega chega dentro do prazo estipulado. De acordo com o que foi dito anteriormente, primeiro é realizada a venda ao cliente e depois o produto é comprado com o fornecedor, por não existir um estoque formado.

Assim, acontece de a empresa não encontrar, muitas vezes, em um único fornecedor todos os produtos necessários, tendo que realizar mais de uma viagem a diferentes parceiros, além de acontecer de não conseguir certo produto dentro do prazo de 24 horas, o que leva ao segundo tema levantado: problemas na entrega, não chegando com todos os produtos solicitados. Para esses problemas, aconselha-se a criação de um estoque, o qual será inicialmente abastecido pelos produtos de maior rotatividade e aos poucos com os de menor.

O terceiro aspecto são as embalagens de entrega, que, para os clientes, são consideradas satisfatórias para o acondicionamento dos produtos, chegando em boas condições até o destino final, na maioria das respostas. As opiniões obtidas foram o contrário do que se pensava, já que o sócio entrevistado citou sua preocupação referente a qualidade e aparência. Embora as avaliações tenham sido positivas, como orientação sugere-se a criação de adesivos com o logo, *site* e telefone da Suprisul para que sejam colados nas embalagens.

Com isso, será possível levar a marca até a experiência física com o cliente, sendo lembrada e diferenciada dos concorrentes. Outra solução está na uniformização do entregador, a partir da produção de camisetas com o logo.

Em seguida, o fornecimento dos documentos de nota fiscal e boletos referentes a compra de produtos no momento da entrega foi bem avaliada, tendo a maior média entre as sentenças das questões dessa dimensão. A única recomendação aqui dada será ao processo de organização que antecede a saída do entregador da empresa, para que sejam repassados todos os pedidos e seja feita a conferência dos documentos.

Por último, cabe ressaltar que a satisfação dos clientes com o serviço prestado é positiva, demonstrando que as melhorias aqui propostas contribuirão ainda mais para essa avaliação.

A dimensão “Parcerias principais” do Canvas mostrou que a empresa tem uma forte dependência dos fornecedores, e em específico, de alguns. A busca por uma maior variedade de fornecedores que ofereçam melhores condições e preços é importante, assim como alguns com produtos de maiores qualidades, para a satisfação dos clientes que prezam por isso. O presente trabalho propõe, também, como forma de parceria com clientes a troca de mercadorias por serviços, como postos de combustíveis, veículos de comunicação e agências de publicidade.

Indica-se, com relação aos “Recursos principais”, a contratação de um funcionário da área de marketing, visando à melhoria dos recursos humanos. Esse profissional contribuiria para a atualização de todos os canais, assim como prospecção de clientes, criações de promoções e divulgação da empresa.

7.4 VIABILIDADE FINANCEIRA

A dimensão da “Estrutura de custos” será beneficiada com as estratégias de busca de novos fornecedores e parcerias principais, por exemplo, podendo reduzir o dispêndio com a gasolina e encontrar produtos com melhores condições de negociação.

A principal e única fonte de receita são as vendas diretas dos produtos. A criação de um sistema de “assinatura” poderia ser uma outra fonte de renda, na qual os clientes

assinariam “pacotes de produtos” que consomem com frequência para o recebimento em um período pré-determinado. Esse é um modelo a ser pesquisado futuramente.

Os resultados da pesquisa demonstraram a preferência dos clientes pelo boleto bancário como forma de pagamento, o que corrobora o que é praticado pela empresa, devendo, assim, seguir neste caminho. Com relação aos preços, eles foram considerados “justos” quando comparados aos dos concorrentes. Os preços foram citados como um dos pontos a melhorar na Suprisul, contudo, ao mesmo tempo, foram apontados como um dos motivos que fazem os clientes escolher a empresa.

A qualidade dos produtos é um ponto que precisa de atenção e melhorias, de acordo com a pesquisa. Assim, a empresa deve buscar produtos e concentração em marcas de qualidade, as quais deverão ser definidas posteriormente, para que o aumento do volume vendas possibilite a compra direta dos fabricantes. Ademais, cita-se a proposta de existência de duas marcas de cada item, sendo uma de maior qualidade e outra de menor preço, mas com qualidade que não a comprometa, possibilitando o atendimento da maioria dos clientes, gerando economia logística.

As promoções apareceram como principais fatores a melhorar da Suprisul e como os principais problemas encontrados em empresas do segmento, dessa forma, as ideias de estratégia estarão mais relacionadas às promoções e aumento das vendas. A partir do próximo ano a Suprisul pode investir em iniciativas para estimular o aumento de vendas com a criação de alguns tipos de promoções, como, por exemplo, “leve 2 pague 1” e em datas comemorativas. Além disso, para fortalecer a possibilidade de uma segunda compra de um cliente novo, propõe-se a ideia de desenvolvimento de um voucher de desconto no momento da primeira compra para ser usado posteriormente.

Por fim, deve-se compreender que a aplicação das soluções propostas envolve um esforço não só de “vontade” de sócios e funcionários, como também de questões de recursos financeiros, que são limitadas na empresa. Assim, essa mudança deve ser gradativa, compreendendo a cultura da organização e da sua capacidade de modificação.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral a reorientação estratégica da empresa Suprisul, o qual pode ser alcançado a partir dos objetivos específicos: a realização do Quadro Canvas do modelo de negócios atual da empresa, a pesquisa com os clientes e análise de suas percepções, o levantamento dos pontos positivos e negativos do modelo, e a proposição de estratégias.

O estudo do referencial teórico construiu o embasamento do trabalho, tratando a estratégia como meio de direcionar uma empresa e do planejamento para a construção desse processo, compreendendo-se que a modelagem de negócios seria uma ferramenta para se planejar um negócio. Dessa forma, a partir do entendimento do conceito da modelagem e dos diferentes tipos foi possível a escolha do Business Model Canvas, por ser um conceito atual, bastante visual e didático.

A entrevista realizada com o sócio diretor para a coleta de dados foi extremamente importante e enriquecedora, uma vez que fez o mesmo repensar sobre a empresa. Somado a isso, o trabalho foi bastante proveitoso, pois usou da participação do entrevistado para a construção do Mapa da Empatia e do Canvas, em que a autora do trabalho pode explicar a metodologia de modo a agregar ao conhecimento do mesmo e da organização.

A metodologia Business Model Canvas aplicada proporcionou o melhor conhecimento dos clientes e das quatro principais áreas que compõem um negócio, conforme Osterwalder e Pigneur (2011), clientes, infraestrutura, oferta e viabilidade financeira. Com isso, a empresa que em anos de funcionamento nunca havia realizada um planejamento e não compreendia a fundo o seu modelo pode obter dados sobre diferentes dimensões: clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, atividades-chave, parcerias principais, recursos principais, fontes de receita.

Pode-se entender, a partir da pesquisa aplicada, a percepção dos clientes em relação ao modelo de negócios atual. Verificou-se que o atendimento possui grande diferencial, contudo melhorias na qualidade de produtos e em promoções são necessárias, assim como mudanças nos canais de orçamentos, recebimento de novidades e prospecção de clientes. Para tanto, estratégias de reorientação foram criadas, visando melhorias em cada uma das áreas para o crescimento da Suprisul.

Como limitações do estudo citam-se a quantidade de respondentes, que poderia abranger mais clientes tornando as informações ainda mais exatas, e a participação de apenas

um dos colaboradores da empresa, que se tivesse sido realizada com todos agregaria maiores informações. Por fim, como análises futuras o estudo dos concorrentes e das tendências do ambiente para os próximos anos pode ser realizado, assim como a construção de um novo Quadro Canvas composto pelas estratégias propostas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. B. **Manual de Normalização para o NITEG e o PPGCI da ECI-UFMG**. 2016. Disponível em <http://normalizacao.eci.ufmg.br/?Reda%E7%E3o_e_Estilo:Metodologia:Tipos_de_pesquisa>. Acesso em: 02/07/2018.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, 22: 493-520, 2001.
- ANDREWS, Kenneth R. **The concept of corporate strategy**. 1971.
- ANSOFF, H. Igor. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. 1965.
- COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- CHESBROUGH, H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. **Long Range Planning**. 2010.
- FRANKENTAL, R. **Entenda a escala Likert e como aplicá-la em sua pesquisa**. Disponível em <<https://mindminers.com/pesquisas/entenda-o-que-e-escala-likert>> Acesso em 20/10/2018.
- GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. **Métodos de Pesquisa**. 1ª ed. Porto Alegre, RS: Editora da UFRGS, 2009.
- GIESEN, E.; BERMAN S. J.; BELL, R.; BLITZ, A. Three ways to successfully innovate your business model. **Strategy and Leadership**, 35: 27-33, 2007.
- GOÉS. **Material de apoio produção da metodologia de trabalho de conclusão**. 2013. Disponível em: <http://www.ceap.br/material/MAT11052013171510.pdf>. Acesso em, 05/10/2018.
- HAMEL, G. Leading the revolution. **Boston: Harvard Business School Press**, 2000.
- KIM, W. C; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- Lafley A. G. , Roger L. Martin **Jogar para vencer: Como a estratégia realmente funciona**. HSM, 2017
- MACHADO Silva; FERNANDES Bruno. **Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária**. Revista de Administração de Empresas, vol 38, n 4, 1998.

MAGRETTA, J. Why business models matter. **Harvard Business Review**, 80(5): 86-92, 2002.

MARKIDES, C.; CHARITOU, C. D.. Competing with dual business models: A contingency approach. **Academy of Management Executive**, 18: 22-36, 2004.

MATHIAS, T. Lucas. **Quais são os principais tipos de perguntas usados em questionários?** 2017. Disponível em <<https://mindminers.com/pesquisas/tipos-de-perguntas-usados-em-questionarios>> Acesso em 20/10/2018.

MENDES, j. **Por que sua empresa precisa de uma estratégia?** Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/por-que-sua-empresa-precisa-de-uma-estrategia/66294/>> Acesso em 09/06/2018.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2 ed. Porto Alegre: Brookman, 2010.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Como definir estratégia e planejamento e às dez principais linhas de pensamento**. In: Coletânea HSM Management. Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis. 1.ed. São Paulo: Publifolha, 2002. cap 1, p. 9-20.

WALTER, N., WAGNER, L. **Como fazer pesquisa de marketing: um guia prático para a realidade brasileira**. 2ª ed, Atlas, 2016.

OLIVEIRA P. R. Djalma. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

OSTERWALDER, Alexander ; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócio**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR Y. Business Models and their Elements. **International Workshop on Business Models**. 2002.

PORTER, Michael. A nova era da estratégia. **HSM Management**. Edição especial, 2000.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RICHARDSON, J. **The business model: An integrative framework for strategy execution**. Strategic Change, 2008.

RODRIGUES, M. T. **Gestão de vendas: abordagem didática**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/gestao-de-vendas-abordagem-didatica1/51765/>> Acesso em: 09/10/2018.

SEBRAE. **Mortalidade Micro e Pequenas Empresas**, 2011. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>> Acesso em 30/03/2018.

SEBRAE. **Cartilha Modelo Canvas de Negócio**, 2013. Disponível em: <https://www.sebraecanvas.com.br/downloads/cartilha_canvas.pdf> Acesso em 03/05/2018.

SERRA, F. A. **Estratégias organizacionais**. In: ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C. (Orgs) **Estratégias: formulação, implementação e avaliação - o desafio das organizações contemporâneas**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2008. cap 3, p- 49-67

SHAFER, S. M.; SMITH, H. J.; LINDER, J. The power of business models. **Business Horizons**, 2005.

SVIOKLA, John J; SHAPIRO, P. Benson. **Mantendo clientes**. 1 ed. São Paulo: Makron Books, 1995.

SLYWOTZKY, X. Value Migration. **Boston: Harvard Business School Press**, 1995.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, 28: 1319-1350, 2007.

VIANNA, M. C. Thiago. **Canvas para empresa de móveis funcionais – o cenário para a abertura de um negócio inovador em um setor tradicional**. 81 fls. Trabalho de conclusão de curso. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2017.

ZOTT, C.; AMITT, R. Designing your future business model: An activity system perspective. **Long Range Planning**, 43: 216-226, 2010.

ZOTT, C.; AMITT, R. The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. **Strategic Management Journal**, 29: 1-26, 2008.

ZOTT, C.; AMITT, R.; MASSA, L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. **Journal of Management**. vol. 37, n. 4, 2011.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Histórico de fundação:

Ano, intenções, crescimento ao longo dos anos.
A ideia inicial é a mesma de hoje?
Foi realizado plano de negócio?
Houve reposicionamento ao longo do tempo?

Momento atual:

Número de funcionário
Principais problemas enfrentados no momento
Qual o diferencial competitivo?
Qual é a estratégia utilizada para enfrentar o cenário atual?
Sobre a relação com os clientes (o que você vê de bom, de ruim).
Quais as principais reclamações de clientes?

Segmento de clientes:

Quem são os clientes?
Você consegue classificá-los em grupos?
Quais são os clientes mais importantes e por quê?
Consegue identificar necessidades diferentes para cada grupo?
Como é a frequência de compra deles?
Eles estão dispostos a pagar por aspectos diferentes?
Quais são as principais necessidades dos clientes?
Eles dão lucratividades diferentes?
Como você acredita que a empresa satisfaz as necessidades dos clientes hoje?

Proposta de valor:

Qual o propósito da empresa hoje?
Em quais aspectos o produto em questão é superior às soluções já existentes?
Qual é o diferencial competitivo da empresa hoje?
O que você acha que faz diferente da concorrência?
Quais problemas estão ajudando a resolver?
Quais necessidades estão satisfazendo?
Que conjunto de produtos e serviços vocês oferecem para cada segmento de clientes?

Canais:

Como os clientes conhecem a empresa hoje?
Como os clientes ficam sabendo sobre produtos e serviços hoje?
Através de quais canais eles são contatados?
Qual canal funciona melhor, em sua opinião, hoje, para manter o contato com os clientes?
Como acontecem as vendas?
Como acontecem os orçamentos?
Como é o pós-venda
Como são as compras com fornecedor?
Quais são os principais problemas nos canais de venda e relacionamento com os clientes?
Como os produtos chegam até os clientes?
Existe integração entre os canais?

Relacionamento com clientes:

Como é o relacionamento com os clientes? Informal, formal?

É atendimento pessoal? Cada cliente tem um vendedor?

Vocês usam mensagens automatizadas?

O que você faz para manter um bom relacionamento com clientes?

E para conquistar novos? E para aumentar vendas?

Você acredita que os clientes valorizam a forma com que a organização estabelece e mantém o relacionamento com eles?

Fontes de receita:

Como os preços são definidos?

Como são as formas de pagamento?

Como são os prazos de pagamento?

Quais são as fontes de receita da empresa hoje?

Quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?

Recursos principais:

Que recursos são necessários para a organização funcionar?

Atividades chave:

Quais são as ações necessárias para fazer a empresa funcionar?

Parceiros principais:

Quem são os fornecedores?

Como é o relacionamento com eles?

Existem parcerias?

Que atividades-chave os parceiros/fornecedores executam?

Existem parcerias que gostaria de firmar e ainda não fizeram?

Estrutura de custos:

Custos fixos e variáveis

APÊNDICE B – PESQUISA APLICADA AOS CLIENTES

Olá! A Suprisul quer saber mais sobre você :)

Página 1

Qual o ramo da empresa em que trabalha? *

- ☐ Agência de publicidade
☐ Associação de classe
☐ Condomínio
☐ Consultório médico
☐ Escola
☐ Escritório de advocacia
☐ Escritório de contabilidade
☐ Outro

Com que frequência você realiza a compra de suprimentos? *

- ☐ Mais de uma vez por mês
☐ Uma vez por mês
☐ A cada três meses
☐ A cada seis meses
☐ Uma vez por ano
☐ Outro

Página 2

Quais são os 3 principais FATORES que fazem você escolher uma empresa para a compra de suprimentos? *

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Uso da tecnologia por parte da empresa | <input type="checkbox"/> Variedade de marcas ofertadas | <input type="checkbox"/> Existência de loja física |
| <input type="checkbox"/> Atendimento | <input type="checkbox"/> Qualidade das embalagens de entrega | <input type="checkbox"/> Promoções |
| <input type="checkbox"/> Possibilidade de negociação | <input type="checkbox"/> Variedade de formas de pagamento | <input type="checkbox"/> Rapidez na solução de problemas |
| <input type="checkbox"/> Prazo de entrega de produtos | <input type="checkbox"/> Taxas de entrega | <input type="checkbox"/> Indicação |
| <input type="checkbox"/> Qualidade dos produtos | <input type="checkbox"/> Variedade de prazos de pagamento | <input type="checkbox"/> Preços |
| <input type="checkbox"/> Existência de pronta-entrega | <input type="checkbox"/> Troca de produtos defeituosos | <input type="checkbox"/> Presença da empresa nas redes sociais |
| <input type="checkbox"/> Variedade de produtos ofertados | <input type="checkbox"/> Variedade de canais de compras | <input type="checkbox"/> Avaliação da empresa nas redes sociais |
| <input type="checkbox"/> Outro <input type="text"/> | | |

Página 3

Quais os 3 principais PROBLEMAS que você encontra em empresas do segmento de suprimentos? *

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Baixo uso de tecnologia | <input type="checkbox"/> Não encontro os produtos que necessito | <input type="checkbox"/> Troca de produtos defeituosos |
| <input type="checkbox"/> Demora no atendimento | <input type="checkbox"/> Não encontro as marcas que necessito | <input type="checkbox"/> Pouca variedade de canais de compras |
| <input type="checkbox"/> Dificuldade de negociação | <input type="checkbox"/> Embalagens de entrega de baixa qualidade | <input type="checkbox"/> Não existência de loja física |
| <input type="checkbox"/> Não cumprimento do prazo de entrega de produtos | <input type="checkbox"/> Pouca variedade de formas de pagamento | <input type="checkbox"/> Poucas promoções |
| <input type="checkbox"/> Qualidade dos produtos | <input type="checkbox"/> Taxas de entrega | <input type="checkbox"/> Meus problemas não são solucionados com rapidez |
| <input type="checkbox"/> Falta de pronta-entrega | <input type="checkbox"/> Pouca variedade de prazos de pagamento | <input type="checkbox"/> Baixa presença da empresa nas redes sociais |
| <input type="checkbox"/> Outro <input type="text"/> | | |

Página 4

Para você, a melhor forma de realizar ORÇAMENTOS é: *

- ☐ Site da empresa
☐ E-mail
☐ Facebook
☐ Telefone
☐ Whatsapp
☐ Aplicativo
☐ Outro

Para você, a melhor forma de realizar COMPRAS é: *

- ☐ Site da empresa
☐ E-mail
☐ Facebook
☐ Telefone
☐ Whatsapp
☐ Aplicativo
☐ Outro

Pra você, a melhor forma de realizar PAGAMENTOS é: *

- ☐ Boleto bancário
☐ Cartão de crédito
☐ Cartão de débito
☐ Depósito em conta corrente
☐ Outro

Para você, a melhor forma de RECEBER NOVIDADES sobre preços e produtos é: *

- ☐ Site da empresa
- ☐ E-mail
- ☐ Facebook
- ☐ Telefone
- ☐ Whatsapp
- ☐ Aplicativo
- ☐ Não tenho interesse em receber novidades
- ☐ Outros

Página 5

Como você conheceu a Suprisul? *

- ☐ A empresa entrou em contato comigo
- ☐ Buscas na internet
- ☐ Facebook
- ☐ Indicação
- ☐ outro

O que te faz escolher a Suprisul e não outras empresas? (Marque 3 opções) *

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Atendimento | <input type="checkbox"/> Presença da empresa nas redes sociais | <input type="checkbox"/> Rapidez na troca de produtos defeituosos |
| <input type="checkbox"/> Formas de pagamento | <input type="checkbox"/> Avaliação da empresa nas redes sociais | <input type="checkbox"/> Qualidade das embalagens de transporte |
| <input type="checkbox"/> Prazos de pagamento | <input type="checkbox"/> Confiança | <input type="checkbox"/> Uso de tecnologia |
| <input type="checkbox"/> Preço | <input type="checkbox"/> Pós-venda | <input type="checkbox"/> Rapidez na solução de dúvidas |
| <input type="checkbox"/> Promoções | <input type="checkbox"/> Qualidade dos produtos | <input type="checkbox"/> Possibilidade de negociação |
| <input type="checkbox"/> Prazos de entrega | <input type="checkbox"/> Variedade de produtos ofertados | |
| <input type="checkbox"/> Frete grátis | <input type="checkbox"/> Variedade de marcas ofertadas | |
| <input type="checkbox"/> Outro <input type="text"/> | | |

Página 6

Qual o principal benefício que a Suprisul proporciona a você? *

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Proporciona comodidade | <input type="radio"/> Proporciona a redução de custos |
| <input type="radio"/> Facilita a realização do meu trabalho | <input type="radio"/> Torna o meu trabalho mais rápido |
| <input type="radio"/> Proporciona economia de locomoção | <input type="radio"/> Ajuda na busca de produtos que tenho dificuldade de encontrar |
| <input type="radio"/> Proporciona economia de tempo | <input type="radio"/> Ajuda no aumento do meu desempenho no meu trabalho |
| <input type="radio"/> outro <input type="text"/> | |

Quais os 3 principais pontos a melhorar da Suprisul? *

<input type="checkbox"/> Atendimento	<input type="checkbox"/> Taxa de entrega	<input type="checkbox"/> Pós-venda
<input type="checkbox"/> Formas de pagamento	<input type="checkbox"/> Presença da empresa nas redes sociais	<input type="checkbox"/> Troca de produtos defeituosos
<input type="checkbox"/> Prazos de pagamento	<input type="checkbox"/> Avaliação da empresa nas redes sociais	<input type="checkbox"/> Embalagens de transporte
<input type="checkbox"/> Preço	<input type="checkbox"/> Qualidade dos produtos	<input type="checkbox"/> Uso de tecnologia
<input type="checkbox"/> Promoções	<input type="checkbox"/> Variedade de produtos ofertados	<input type="checkbox"/> Rapidez na solução de dúvidas
<input type="checkbox"/> Prazos de entrega	<input type="checkbox"/> Variedade de marcas ofertadas	<input type="checkbox"/> Maiores possibilidades de negociação
<input type="checkbox"/> Outro	<input type="text"/>	

Página 7

Por favor, indique o seu grau de concordância sobre o serviço prestado pela Suprisul: *

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Os atendentes retornam com rapidez as minhas dúvidas sobre produtos e preços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A entrega chegou dentro do prazo especificado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A entrega chegou com todos os produtos solicitados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os produtos chegaram bem armazenados e em boas condições	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O entregador me forneceu toda a documentação dos bens entregues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minhas reclamações são resolvidas rapidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em geral, estou satisfeito com o serviço prestado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Na sua opinião, em comparação com outras empresas do mesmo ramo, os nossos preços são: *

☐ Altos

☐ Justos

☐ Baixos

Página 8

Em uma escala de 1 a 10, qual a probabilidade de você indicar a nossa empresa? *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
pouca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muita

Você tem alguma ideia de parceria que poderíamos realizar juntos?

**APÊNCIDE C – CAMPO “OUTROS” DA QUESTÃO “QUAL O RAMO DA
EMPRESA EM QUE TRABALHA?”**

33 (51.6%): Outros

Resposta(s) do campo adicional:

- Aux administrativo
- ASSISTENCIA TECNICA
- Laboratório
- MATERIAL DE CONSTRUÇÃO
- Loja
- FARMACIA
- Comércio
- Corretora Seguros
- Empresa de ônibus
- cooperativa
- Comércio e Serviços
- e escritório de adv.
- serviços de consultoria
- ASILO
- TELEMARKETING
- concessionaria de veículos
- imobiliário
- Empresa de Extintores.
- Varejo
- Imobiliária
- clinica odontologica
- ESCRITORIO DE COBRANÇA
- IMÓVEIS
- COMÉRCIO DE EQUIPAMENTOS
- MÉDICOS
- Tecnologia
- Sociedade médica
- Construção Civil
- FUNERÁRIA
- comercio
- automoveis
- Revenda veículos
- clínica médica
- Clínica Dermatológica